

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DA MUDANÇA DA SEDE  
DA CONSTRUTORA DIRCEU & TADEU S.A. DE  
BELO HORIZONTE PARA SÃO PAULO**

**Dissertação de Mestrado**

**PAULO DARIEN GUEDES PÔSSAS**

**FLORIANÓPOLIS - SC  
2003**

## FICHA CATALOGRÁFICA

**PÓSSAS**, Paulo Darien Guedes

Determinantes Estratégicos da Mudança da Sede da Construtora Dirceu & Tadeu S.A. de Belo Horizonte para são Paulo. – Florianópolis:UFSC, 2.003.

224p.

Orientadora: Prof. Dra. Jane Iara Pereira

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Determinantes Estratégicos; 2. Mudança Estratégica de Sede. I. Possas, Paulo Darien Guedes. II. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DA MUDANÇA DA SEDE  
DA CONSTRUTORA DIRCEU & TADEU S.A. DE  
BELO HORIZONTE PARA SÃO PAULO**

**PAULO DARIEN GUEDES PÔSSAS**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós- Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de Produção

**FLORIANÓPOLIS - SC  
2003**

**PAULO DARIEN GUEDES PÔSSAS**

**DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DA MUDANÇA DA SEDE  
DA CONSTRUTORA DIRCEU & TADEU S.A. DE  
BELO HORIZONTE PARA SÃO PAULO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis 2003.

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.**

Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

**Prof<sup>a</sup>. Jane Iara Pereira Costa, Dra.**

Orientadora

---

**Prof<sup>o</sup>. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.**

Examinador.

---

**Prof<sup>o</sup>. Maurício Fernandes Pereira, Dr.**

Examinador

***Dedicatória***

Ao meu filho **Breno Pôssas**, para que o meu esforço lhe sirva de estímulo nesta desafiante e estimulante caminhada pela vida.

### ***Agradecimentos***

Agradeço ao Professor Maurício, pelo apoio, compreensão e estímulo, neste momento tão delicado da minha vida, sem os quais, certamente, eu não conseguiria e, com certeza, teria ficado pelo meio do caminho.

### ***Epígrafe***

“Jamais desespere, mesmo perante as mais sombrias aflições de sua vida, pois das nuvens mais negras cai água limpa e fecunda”.

Provérbio Chinês

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Tema e problema da pesquisa .....	15
1.2 Justificativas .....	18
1.3. Objetivos. ....	21
1.3.1 Objetivo Geral .....	21
1.3.2 Objetivos Específicos .....	21
1.4 Limitações do Trabalho .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
2.1 Introdução .....	24
2.2 Aprendendo a aprender a mudar .....	26
2.2.1 Saindo do “individualismo isolacionista” para o conceito de “comunidade” .....	29
2.2.2 Marcos de um mundo em mutação .....	32
2.3 Construa uma visão, defina a sua missão e mude! .....	35
2.3.1 O papel dos gerentes no processo de mudança .....	37
2.3.2 Gerenciar <i>versus</i> Liderar o processo de mudança .....	41
2.4 Liderando a mudança .....	44
2.4.1 Inovação e mudança .....	51
2.4.2 Como controlar o futuro? .....	54
2.4.3 As organizações e as comunidades do futuro .....	57
2.4.4 O novo ambiente empresarial .....	59
2.5 Adotando o modelo de mudança de Nadler .....	63
2.5.1 Respostas organizacionais. ....	64
2.5.2 Mudanças radicais. ....	67
2.6. Reconhecimento do Imperativo da Mudança .....	72
2.6.1 Desenvolvimento Compartilhado .....	74
2.6.2 Implementação da Mudança .....	74
2.6.3 Consolidação da Mudança .....	75
2.6.4 Sustentação da Mudança .....	76
2.7 O Processo de Mudança na empresa .....	79
<b>3. INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO PESADA .....</b>	<b>84</b>
3.1 Caracterização do setor .....	84
3.2 A construção pesada .....	85
3.3 Edificações (um breve relato) .....	93
3.4 Apresentação da empresa .....	95
3.4.1 Década de 60 .....	96
3.4.2 Década de 70 .....	97
3.4.3 Década de 80 .....	97
3.4.4 Década de 90 .....	97



3.4.5 Início do Século XXI .....	101
3.5 Perspectivas do setor de construção pesada no Brasil.....	102
3.6 O cenário.....	102
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>112</b>
4.1 A trajetória deste trabalho .....	112
4.2 Natureza da pesquisa .....	113
4.3 Caracterização da pesquisa.....	114
4.4 Fase qualitativa .....	117
4.5 Métodos e técnicas de pesquisa: tipo e coletas de dados .....	117
4.6 Tratamento, Análise e Interpretação Dados.....	118
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>121</b>
5.1 Caracterização da Organização – Começando a Formatar os Resultados .	121
5.2 Propondo Um Novo Modelo de Processo .....	122
5.3 Redução do “OVERHEAD” .....	123
5.4 O Desenho da Nova Estrutura de Gestão.....	125
5.4.1 A Escolha do Novo Presidente.....	127
5.4.2 Em busca de um lugar no futuro .....	128
5.4.3 Os gestores do processo .....	130
5.4.4 Reestruturando a Empresa .....	132
5.4.5 As mudanças passo a passo. ....	134
5.6 O papel de RH .....	135
5.6.1 Levantamento de Expectativas .....	138
5.6.2 Os benefícios .....	141
5.6.3 O pacote de desligamentos.....	142
5.6.4 O novo dia-a-dia.....	143
5.6.5 Resistências vencidas, novos desafios.....	144
5.6.6 O novo endereço.....	146
5.6.7 Andar por andar .....	146
5.6.8 Novas Formas de Contratar e de Fazer Negócios .....	147
5.7. Um Tempo Depois: O Que Realmente Mudou?.....	149
5.7.1 Identidade da DT.....	149
5.7.2 Alguns dificultadores .....	150
5.7.3 Comunicação Interna .....	150
5.7.4 Mudança da DT Para São Paulo.....	151
5.7.5 Carreira .....	151
5.7.6 Benefícios .....	152
5.7.7 Quadro Comparativo.....	152
5.7.8 E Para Variar, Mais um Pouquinho de Mudança. ....	154
5.9 Análise Final dos Resultados Apresentados .....	155
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>160</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.&amp; BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>180</b>

<b>8. APÊNDICE.....</b>	<b>194</b>
Roteiro de Pesquisa. Questionário.....	<u>194</u>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>196</b>
9.1 Relatório da Diretoria de Recursos Humanos.....	196
9.2 Políticas e Procedimentos para Desligamento de Pessoal.....	<u>202</u>
9.3 Convenção Coletiva 2000/2001 .....	<u>206</u>
9.4 Informações Complementares .....	<u>207</u>
9.5 Recomendações para Minimizar o Impacto da Demissão .....	208
9.3 Guia de Orientação de Transferência para São Paulo.....	<u>210</u>
9.4 Relatório de Acompanhamento de Transferidos .....	<u>221</u>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma Simplificado da DT S.A.....	20
Figura 02: Tipos de respostas.....	65
Figura 03: Modelo de Congruência.....	73
Figura 04: Organograma.....	80
Figura 05: Participação na cadeia produtiva da construção no PIB 2000.....	85
Figura 06: Investimentos em infra-estrutura.....	86
Figura 07: Investimentos em infra-estrutura. (1980-1993). ....	87
Figura 08: Investimentos em relação ao PIB. ....	87
Figura 09: Condições das estradas pavimentadas .....	90
Figura 10: Extensão da rede rodoviária nacional Em Km.....	91
Figura 11: Capacidade instalada de geração de energia elétrica. ....	92
Figura 12: Evolução da produção de energia elétrica entre 1982-1998.....	92
Figura 13: Evolução do consumo de energia elétrica entre 1982-1983.....	93
Figura 14: Atividade de construção.....	102
Figura 15: Economia Brasileira.....	103
Figura 16: Retorno de Capital .....	103
Figura 17: Desenvolvimento do setor. ....	104
Figura 18: Evolução do desenvolvimento financeiro das empresas.....	104
Figura 19: Dívida líquida do setor público .....	105
Figura 20: Integração e Desenvolvimento.....	106
Figura 21: Investimentos para o período de 1998 a 2007 .....	106
Figura 22: Investimentos para o período de 1998 a 2007. ....	107
Figura 23: Modelos de atuação. ....	108
Figura 24: Participação no faturamento .....	108
Figura 25: Polarização no setor de construção de Construção Pesada. ....	109
Figura 26: Dinâmica competitiva emergente. ....	109
Figura 27: Cadeia de Valor na construção Pesada. ....	110
Figura 28: Modelo tradicional e emergente.....	110
Figura 29: Posicionamento estratégico na construção pesada.....	111
Figura 30: Agenda estratégica. ....	111
Figura 31: Modelo de Processo .....	123
Figura 32: Estrutura da área de Gestão da DT construção .....	126
Figura 33: Organograma.....	155
Figura 34: Gráfico com característica de desempenho. ....	157

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 01: Emigração de modelos .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 02: Tipos de Mudança e Suas Principais Características .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 03: Doze Passos Para Gerenciar a Transição. ....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 04: Relações entre programas.....</b>	<b>82</b>
<b>Quadro 05: Disposição física da empresa DIRCEU &amp; TADEU.....</b>	<b>147</b>
<b>Quadro 06: Resumo do efetivo da DT em Outubro de 2001 .....</b>	<b>147</b>
<b>Quadro 07: Transferência para SP.....</b>	<b>152</b>

## LISTA DE REDUÇÕES

**BH** = Belo Horizonte

**BOT** = Built, Operate and Transfer

**DNPE** = Departamento Nacional de Políticas Energéticas

**DT** = Construtora DIRCEU & TADEU

**EPC** = Engineering, Procurement and Construction

**EVA** = Valor Econômico Agregado

**ERP** = Enterprise Resource Planning - Planejamento de Recursos Empresariais

**PIB** = produto interno bruto

**QSSM** = Qualidade, Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente.

**RH** = Recursos Humanos

**SANEPAR** = Companhia de Saneamento do Paraná -

**SAP** = Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung :  
Sistemas, (Aplicações e Produtos em Processamento de dados)

**SENAI** = Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SP** = São Paulo

**CA** = Conselho de Administração

**RT** = Relatório de Transição

## RESUMO

**PÔSSAS**, Paulo Darien Guedes, Determinantes estratégicos da Mudança da Sede da Construtora Dirceu & Tadeu SA. de Belo Horizonte para São Paulo. Florianópolis, SC, 2003. 193 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

No Brasil, observa-se que a questão relativa aos fatores determinantes para mudanças de domicílio empresarial é muito pouco estudada, o que dificulta muito no levantamento de dados sobre o tema em estudo. Isto é, no mínimo, preocupante, devido à grande incidência, atualmente, de fatos como este. A globalização, os avanços tecnológicos, a preocupação com redução de custos e a luta para se consolidar num mercado cada vez mais competitivo, vêm forçando as organizações a promoverem mudanças administrativas, gerenciais e estruturais para se adequarem aos novos desafios. Este estudo teve como objetivo central analisar e avaliar o processo de condução da mudança da sede da empresa DT, tendo como foco a importância da mudança física da empresa e sua transferência da cidade de Belo Horizonte para São Paulo. Num segundo momento, buscou-se analisar se o processo já foi concluído e se os seus objetivos foram alcançados ou se ainda faltam algumas etapas para consolidar o processo de mudança. Buscou-se, também, identificar os principais fatores que levaram a construtora **DT** a tomar esta decisão. Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, sendo que a pesquisa realizada foi de caráter qualitativo e com aplicação em um estudo de caso, cujo principal método utilizado para a obtenção de dados foi uma entrevista estruturada, direcionada a funcionários e ex-funcionários dos mais diversos cargos e simpatizantes da empresa. Compilados os dados, procurou-se identificar os pontos críticos dessa mudança e, também, foram levantadas e analisadas as forças impulsionadoras e restritivas do processo, a fim de entendermos adequadamente os diversos vetores que compõem esta mudança. No final do trabalho, são apresentados os motivos que levaram à transferência da sede, assim como as conclusões e recomendações, que poderão ser utilizadas por outras empresas, como um referencial, nesta complexa tarefa que é a gestão de mudanças.

**Palavras-chave:** mudança, liderança, gestão, coalizão, visão.

## ABSTRACT

PÔSSAS, Paulo Darien Guedes, Strategic factors determining the removal of the head offices of Construtora Dirceu & Tadeu SA. from Belo Horizonte to São Paulo. Florianópolis, SC, 2003. 193 f. Master degree dissertation in Production Engineering. Production Engineering Post-Graduation Program of Federal University of Santa Catarina.

It has been observed that in Brazil the issues related to the factors determining the decision of a company to move into new premises has not deserved due attention from scholars, which has made it very difficult to find data on the subject. To say the least, this situation is rather worrying especially as today there is an increased incidence of companies moving out of their premises. Globalization added to technological advances, concern over cost reduction and the companies' struggle to consolidate their position in the marketplace have urged the companies to make administrative, managerial and structural adjustments as a preparation for them to respond to new challenges. The main purpose of this study was to analyze and evaluate how and for what reasons the head offices of **DT** company decided to move into new premises, by focusing on the importance of the company's physical removal and its transference from the city of Belo Horizonte to São Paulo. After that, it was analyzed if the process had been concluded, whether the company's aims had been achieved or if there were still a few stages left for the process to be complete. The main factors that led construtora **DT** to make this decision were also compiled. This study is of an exploratory descriptive nature, based on qualitative research with the application of a case study. The data was collected by means of a structured interview geared to present and former employees occupying different positions in the company as well as sympathizers of the company. Once the data had been compiled, the critical points of the removal process were sought and the forces pushing the process ahead or hindering it were identified and analyzed, so that we would have a more correct picture of the different vectors that compose this situation. At the end of the paper, we present the events that culminated in the company's moving out of its premises and conclusions and recommendations that can serve as guidelines for other companies when performing this complex task of managing changes.

**Key words:** removal, leadership, management, coalition, vision

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Tema e problema da pesquisa**

A construção civil é a indústria diretamente responsável pela elaboração de projetos, planejamento, controle, execução e manutenção de obras básicas, constituindo-se numa das fontes do poder nacional. Está ligada a infra-estrutura, edificação, obras de arte, hidroelétricas, rodovias e ferrovias, portos e aeroportos, e visa, entre outras finalidades, a gerar riquezas e proporcionar bem-estar social.

De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI apud Barros Neto 1995), convencionou-se dividir o setor de construção civil em três grupos, em função de seus diferentes campos de atuação: edificações, construção pesada e montagem industrial. Neste trabalho, entretanto, leva-se em consideração apenas o grupo de construção pesada, por ser este o negócio principal da Construtora DIRCEU & TADEU S.A.

Segundo Garcia Meseguer (1983), alguns tópicos poderiam caracterizar as peculiaridades da indústria da construção civil: construção de caráter nômade, criação de produtos únicos, não-seriados, indústria tradicional, construção sujeita a intempéries, falta de um ciclo aquisição-uso-reaquisição pelo consumidor, responsabilidades dispersas e pouco definidas, entre outros.

Barros Neto (1995) assinala serem várias as razões que contribuem para a situação de atraso, no setor da construção civil, tais como a qualidade nem sempre satisfatória dos projetos; tendência dos responsáveis pela execução da obra em não analisar os processos; dificuldades de controle sobre os processos de trabalho e utilização de sistemas tradicionais de produção, entre outras.



Na década de 70, emergiu a Engenharia de Produção no contexto da construção civil, como forma de racionalizar e otimizar os processos produtivos. Deve-se citar como marco a criação da empresa construtora Método, na qual dois engenheiros de produção resolveram aplicar os conhecimentos adquiridos nas suas respectivas áreas de formação acadêmica, construção civil Mingroni (1998).

Desta forma, a Engenharia de Produção é caracterizada como:

“Uma Engenharia de métodos, sem vinculação específica com determinado tipo de sistema. Tratando-se do planejamento, projeto, implantação e controle de sistemas produtivos, buscando uma integração de pessoas, materiais e equipamentos com seu ambiente socioeconômico”. (OLIVEIRA, 1998, p.110)

Nessa nova filosofia, e por ser o mercado muito competitivo, tornaram-se necessárias novas formas de gestão, bem como a busca pela qualidade. Segundo Rothery apud Luna (1995), a qualidade é, hoje, um pré-requisito para competir neste mercado. O mesmo autor destaca que, de acordo com a ISO 9000, qualidade é adequação ao uso, conformidade com as exigências, bem como o produto projetado e fabricado para se executar, apropriadamente, a função designada. Para Campos apud Luna (1995), qualidade significa estar sempre em busca da satisfação das necessidades dos clientes.

Inserida nessa realidade, a construção civil tem buscado ferramentas para reverter o quadro atual e, assim, oferecer um produto de qualidade. Contudo, para que isso aconteça, todo o processo construtivo deve ser direcionado para os elementos que agreguem valor para os clientes.

Para Holanda (2000), mudar significa muitas coisas: colocar em outro lugar; dispor de outro modo; remover; deslocar; dar outra direção; substituir; transferir para

outro local; alterar; modificar; trocar; fazer apresentar-se sob outro aspecto; transformar; deixar uma coisa por outra.

As mudanças entendidas a partir de um prisma mais amplo são processos que provocam alterações ou transformações nos elementos existentes no Universo. Elas são processos intrínsecos à natureza e ocorrem intensa e incessantemente desde o seu início, e provavelmente continuarão ocorrendo até o seu final. Entretanto, ao se focalizar seus diferentes aspectos e formas, pode-se perceber nuances importantes na dinâmica das mesmas, que resultam em influências positivas ou negativas à existência humana na Terra, a qual, aliás, tem sido cada vez mais o principal agente da aceleração que vem-se verificando nos processos de mudança.

Estas são constatações válidas também para o cenário da Ciência da Administração e Gestão de Negócios, e não poderia ser diferente. À medida que se observa o assunto, pesquisadores e estudiosos têm identificado um processo de aceleração de mudanças, especialmente a partir da Revolução Industrial, que foi se intensificando no século 20, de forma acentuada nas três últimas décadas. Não é o objetivo deste trabalho discutir detalhes e aspectos históricos dos processos de mudança, nem tampouco tentar prever seus desdobramentos no futuro, tarefa grandiosa e complexa afeita à nova disciplina da administração denominada Gestão de Mudanças. A tarefa aqui estará restrita a um estudo de caso, que é o processo de mudança da sede, promovido pela Construtora DIRCEU & TADEU S.A. e sua contextualização em relação a esta nova disciplina da administração.

A Construtora DIRCEU & TADEU S.A. (DT Construção) é uma das maiores e mais tradicionais empresas de construção do Brasil. Fundada em 1948, na cidade de Belo Horizonte, ela acompanhou todo o ciclo de crescimento país desde essa

época até os dias atuais. A partir de uma pequena construtora regional de estradas, tornou-se um dos maiores grupos econômicos nacionais, com atuação também no mercado internacional, a partir da década de oitenta. Na década de noventa, o grupo diversificou seus negócios para os ramos de concessões de serviços públicos, com foco no setor rodoviário e de telecomunicações, cujo principal negócio é a participação acionária na TELEMAR, uma empresa que opera em 16 dos 27 estados brasileiros.

O desafio que se coloca neste trabalho é o de tentar identificar os fatores que impulsionaram este processo de mudança da sede de Belo Horizonte para São Paulo, por se tratar de uma empresa tipicamente mineira, e analisar a condução e a implementação desta mudança. Para todos, que de alguma forma foram impactados por este acontecimento, ficou uma pergunta, ou uma dúvida: a transferência da sede foi apenas um aspecto de um processo muito mais amplo e complexo ou foi o seu objetivo central?

## **1.2 Justificativas.**

Ao pesquisar as razões que levam muitas empresas a mudarem o local de sua sede, ou de uma unidade fabril, ou mesmo de um parque industrial inteiro, percebe-se que, na grande maioria dos casos, existem razões objetivas, que vão proporcionar ganhos econômicos e financeiros, os quais justificam plenamente os ônus decorrentes da decisão de mudar.

Normalmente, essas razões são apresentadas pelos proprietários, ou seus representantes, como uma forma de dar uma satisfação aos seus funcionários e clientes, a fim de que compreendam os motivos da mudança, evitando possíveis “passivos”, e preservando a imagem da empresa. As pessoas, normalmente,

colocam-se na posição dos proprietários, visualizam todas as vantagens auferidas no processo e concluem que, no lugar deles, tomariam, também, a mesma decisão.

Os motivos mais comuns, apresentados num processo de mudança deste porte, são incentivos fiscais; doação de terrenos para instalação; redução de custos com aluguéis e instalações; sindicatos menos atuantes; mão-de-obra mais barata; proximidade com o mercado consumidor; ganhos de escala; e qualidade de vida, entre outros.

O inusitado é que, no caso da empresa pesquisada, em nenhum momento foi apresentada pela administração, ou pelos seus representantes, alguma razão objetiva, que justificasse a decisão da mudança. Não foi feito nenhum pronunciamento oficial para os empregados e clientes. Um dos seus diretores, após a reunião com o Conselho de Administração para comunicar a mudança, comentou: “não entendi absolutamente nada, estamos aumentando todos os nossos custos”.

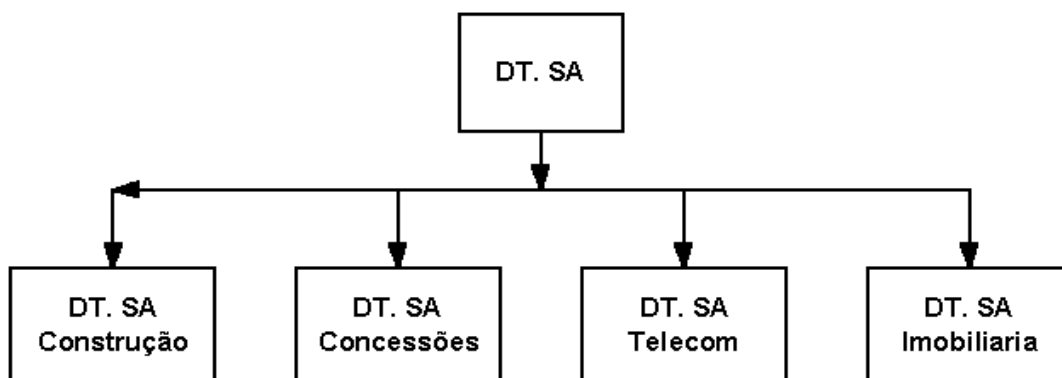
Neste tipo de negócio, a localização da sede tem impacto relativo no resultado do negócio, pois os clientes se encontram espalhados por todo o território nacional e no exterior. O importante é ter uma representação compatível com o volume de negócios em cada Estado ou país. Na década de 80, São Paulo foi responsável por 50% do faturamento da empresa, com a sede localizada em Belo Horizonte.

Embora tenha reduzido o seu quadro de pessoal, com a mudança, a empresa aumentou todos os seus custos, sem nenhuma garantia de aumento de faturamento. Passou a pagar R\$ 350.000,00 mensais de aluguel, sendo que possuía sede própria em Belo Horizonte; concedeu um aumento geral de 15% para todos os executivos; para os funcionários de nível médio proporcionou um aumento da tabela salarial, alguns cargos tiveram 100% de aumento; sem falar nas negociações com

um sindicato muito mais atuante. Teve de conceder uma série de benefícios os quais não praticava em BH; não recebeu nenhum tipo de incentivo; os custos com segurança patrimonial aumentaram substancialmente; enfim, nenhuma das razões que justificam uma mudança aconteceram neste caso.

Sendo a empresa uma das maiores do país, neste segmento de mercado, essa mudança se reveste de importância, e, pelas peculiaridades da situação descrita, o fato ganha em relevância e originalidade, justificando um estudo mais aprofundado de todo o processo, com o objetivo de dar uma contribuição para o entendimento da dinâmica organizacional.

Por se tratar de uma empresa tipicamente familiar, o crescimento acentuado e a diversificação levaram a um projeto de Sucessão de Gerações que desaguou na criação de uma empresa holding, a DT S.A., controladora de quatro outras empresas nascidas da empresa-mãe, que é a construtora. A figura abaixo ilustra a nova organização do grupo, estabelecida no final de 1999:



Fonte: Construtora DIRCEU & TADEU S.A.

Figura 01: Organograma Simplificado da DT S.A.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar os fatores estratégicos determinantes da mudança da sede da Construtora DIRCEU & TADEU de Belo Horizonte/MG para São Paulo/SP.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar o processo de condução da mudança.
- Estudar a importância da mudança física da sede.
- Verificar se a mudança física da sede foi apenas um aspecto de um processo muito mais amplo e complexo ou seu objetivo principal.
- Identificar se houve focos de resistência e como foram tratados.
- Analisar se o processo está concluído ou se ainda faltam algumas etapas.
- Destacar as lições aprendidas.

### **1.4 Limitações do Trabalho**

Foram inúmeras as dificuldades encontradas para o desenvolvimento deste trabalho, por se tratar de uma empresa conservadora, muito hierarquizada, avessa a qualquer tipo de exposição, que atua num segmento que é muito visado pela imprensa e por políticos, que não está habituada a ser alvo de um trabalho com estas características e que trata seus dados e informações com alta confidencialidade.

As pessoas têm um medo muito grande de serem mal-interpretadas, querem saber se alguém da empresa terá acesso ao trabalho, se seus nomes serão publicados e que tipo de divulgação será feita. São inúmeros os exemplos de pessoas que falaram em nome da empresa (oficialmente ou extra-oficialmente) para

a imprensa, e que foram repreendidas e desautorizadas a falar em seu nome. Toda e qualquer aparição pública de porta-vozes da empresa é vista com muito zelo e cuidado.

O acesso às informações só foi possível em função do relacionamento com funcionários que lá trabalham, mesmo assim, era necessário explicar a finalidade e onde seria usada a informação. Tal zelo é compreensível em função do contexto em que a empresa está inserida, e do momento que vivencia.

Um outro fator difícil de contornar foi a disponibilidade de tempo dos administradores para as entrevistas, bem como a reunião e obtenção de dados confiáveis sobre o assunto. A sobrecarga de trabalho na empresa é muito intensa, as agendas dos gerentes estão sempre cheias; o número de reuniões e de viagens é extremamente elevado, estes foram alguns dos obstáculos que foram vencidos com muita dedicação e paciência.

Uma outra dificuldade encontrada diz respeito ao restrito número de empresas desse porte que realizam mudanças de domicílio por questões administrativas e estratégicas e, quando as realizam, estas acontecem por razões distintas, cada qual em função do objetivo que ela se propõe alcançar. Além disso, a mudança da sede da empresa de Belo Horizonte para São Paulo começou a ser idealizada a partir de setembro de 2000 e se efetivou em abril de 2001; portanto, é um período de tempo ainda muito curto para se aferirem os resultados alcançados, e, por conseguinte, trabalha-se com um número reduzido de informações, o que, parece, não invalida o processo de análise de uma situação tão singular, aumentando apenas as dificuldades de entendimento deste estudo.

Ressalta-se que os resultados da pesquisa limitam-se a um dado espaço de tempo, possuindo, portanto, validade temporal. Um dos limitantes do estudo é o fato

de a pesquisa estar circunscrita a uma empresa, numa época e situação específicas. O trabalho utiliza como metodologia a pesquisa qualitativa e está fundamentado num estudo de caso, que mostra o processo de mudança na empresa de construção pesada “DIRCEU & TADEU”.

A pesquisa qualitativa não pressupõe a generalização de seus resultados, portanto, dentro do rigor científico, eles são válidos tão-somente para a empresa pesquisada, dentro do contexto espaço-temporal e limites de qualquer outra natureza em que o estudo foi desenvolvido e os dados coletados.

Este estudo trata especificamente dos resultados das ações implementadas, em função de uma série de decisões estratégicas, visando à consolidação da empresa DIRCEU & TADEU S.A. Por ter o seu foco centrado no processo de mudança de domicílio, não serão abordados os diversos fatores que compõem o processo de gestão como um todo, tais como processo de tomada de decisão, estilo de liderança, delegação, etc.

Estudos como este são afetados pelo ambiente de permanentes mudanças a que estão sujeitas as empresas. Constitui-se, ainda, recorte de uma dada realidade que se modifica permanentemente e que também é analisada e interpretada à luz de um dado referencial teórico.



## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos referenciados na análise do processo de mudança estratégica da empresa em estudo. Além disso, são mostradas as diversas abordagens utilizadas para a compreensão deste fenômeno tão complexo, que é o processo de mudança, com o objetivo de possibilitar o seu entendimento e a descoberta da melhor forma de lidar com ele, procurando dar uma modesta contribuição para a empresa na obtenção de resultados que assegurem o seu lugar na evolução da História.

### **2.1 Introdução**

O planeta parece estar girando muito mais depressa. No passado, a estrutura de uma empresa podia durar cinquenta anos ou mais, antes de entrar em decadência. Hoje, a vida das organizações já é medida em meses, ao invés de anos.

A dinâmica de um mundo em permanente transformação é capaz de esmagar qualquer empresa que ofereça resistência à inovação. Nada, por mais sólido que pareça, resiste ao impacto do tempo. Acertar o relógio da empresa com o relógio do mundo exterior é o alvo de toda inovação nos métodos e processos de trabalho de uma organização.

A atualização constante é necessária, o que, hoje, significa viver a realidade do tempo presente. Às vezes, a desatualização nos métodos de trabalho da empresa torna-se crônica, aí faz-se necessário mudar, promover ajustes, sintonizar a empresa com o mundo exterior. Mudança, nesse caso, é uma questão de vida ou morte.

As mudanças se processam tão rapidamente no mundo contemporâneo que pensar a realidade significa pensar a próxima alteração. Ninguém gosta de ficar para trás, muito menos a empresa. Daí a necessidade da mudança que incomoda, que agita, mas cujo objetivo é manter a empresa bem sintonizada com o mundo exterior, em permanente transformação.

Como é possível fazer com que uma organização não seja engolida por este turbilhão de mudanças? Somente através de atitudes e práticas gerenciais objetivas das pessoas que nela trabalham. Através de mudanças focadas que atualizem as técnicas, os processos e os conhecimentos relativos ao seu negócio e que maximizem os seus resultados.

“A única forma de mudar o indivíduo é com o ensino. Descobrimos que o ensino é uma forma surpreendentemente eficaz de mudar uma organização, mudando a mentalidade das pessoas. Muitos executivos lideram intuitivamente ensinando. Na Ford nós sistematizamos o ensino como nosso veículo de mudança, tornamos nossa mensagem coerente e a levamos a um público incrivelmente maior. Os programas que usamos são variados, mas todos se resumem à mesma coisa: pessoas que ensinam a outras pessoas o porquê e o como do novo rumo tomado pela Ford. E criamos líderes da mudança com esse processo”. (Nasser, 2000, p.10)

A maioria dos empregados, cada qual à sua maneira, gosta de onde trabalha, mas gostar não basta. É preciso empreender ações concretas, transformando o sentimento abstrato em atitudes e práticas objetivas. Gostar da empresa deve incluir respeito pelo seu passado, mas, sobretudo, esperança no seu futuro. A melhor maneira de respeitar o passado é preparar os caminhos do futuro. A motivação para a mudança deve ser comum a todos os empregados.

Para March (1981), mudança não é necessariamente fonte de medo. Contrariamente ao senso comum, o desejo de mudança é mais estimulado pelo

sucesso que pela adversidade, mais por uma sensação de competência e de uma crença em que a mudança é possível, natural e necessária do que pelo reconhecimento da existência de problemas.

O sucesso de todo projeto de mudança depende do envolvimento e de um querer verdadeiro por parte de todos, de cada um acertar o seu relógio com o tempo presente, de uma opção entre estar à frente ou ficar para trás, e de cada um desejar ardentemente o progresso da sua empresa.

## **2.2 Aprendendo a aprender a mudar**

(...) “os pássaros que se congregam aprendem mais rapidamente. O mesmo ocorre com as empresas que estimulam seu pessoal a se congregar, pois uns puxam os outros. O essencial é a confiança mútua, a preocupação com o outro”. (GEUS, 1999, p.123-124)

“A comunidade global do mundo dos negócios está aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem em contraste com o passado”. (SENGE, 1990, p.12-13)

Num mundo onde a mudança passa a ser a regra e a estabilidade é a exceção, as mudanças vão continuar a ocorrer em decorrência das novas tecnologias, como computadores, vídeos e programas via satélite, assim como pelas exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, na qual o aprendizado organizado precisa se tornar um processo vitalício para os trabalhadores do conhecimento, e também em função das novas teorias a respeito de como aprendem os seres humanos.

Um estudo feito pela Royal Dutch/Shell, em setembro de 1983, revelou que a expectativa média de vida das quinhentas empresas da *Fortune*, do nascimento até a morte, era de apenas quarenta a cinquenta anos, e que, ainda assim, existiam muitas empresas com mais de duzentos anos de idade. Muitas organizações

morrem prematuramente, a maior parte antes de completar seu quinquagésimo aniversário.

Para Geus (1999), a maioria das empresas de grande porte sofre de deficiência de aprendizado. Por alguma razão, elas não conseguem acompanhar e se adaptar às mudanças que acontecem no mundo.

Qual seria o segredo das organizações que contrariam a expectativa média de vida e alcançam uma próspera longevidade? Somente as “empresas vivas” (empresas que, como todos os organismos vivos, procuram a sua própria sobrevivência e desenvolvimento para realizar o seu potencial e crescer o máximo possível), que apostam na inovação e no aprendizado constante – ao contrário das empresas econômicas, que agem unicamente em função do lucro imediato - conseguem descobrir o elixir da longa vida. Gerenciar é aprender, Geus (1999).

Segundo Oliveira (1992), esta é a era da economia do saber, ganha a guerra quem sabe mais, quem sabe aprender e quem aprende mais depressa. Isso se aplica aos indivíduos, às empresas e aos países. Organizações competitivas são as que aprendem a aprender. Estas serão as únicas a sobreviver no século XXI.

Num mundo cada vez mais interligado, com os negócios mais complexos e dinâmicos, as organizações buscam na superação das deficiências de aprendizagem uma forma de reconhecer novas oportunidades e entender os perigos que bloqueiam seu desenvolvimento. Deficiências de aprendizagem são fatais. Devido a elas, poucas empresas chegam a sobreviver à metade do tempo de vida de uma pessoa. Este desafio, lançado por Senge (1990), traz à tona a importância do capital humano nas organizações que pretendem ser de aprendizagem, ou seja, aprender a aprender coisas novas para poderem fazer frente ao grande desafio de entender este mundo em um acelerado processo de mudança contínua.

“Numa sociedade industrial, o recurso estratégico é o capital. Na nova sociedade da informação, o recurso-chave passou a ser a informação, o conhecimento e a criatividade. E há apenas um lugar onde a empresa pode ir buscar este novo recurso valioso – nos seus empregados. Isto implica toda uma nova ênfase nos recursos humanos”. (Naisbitt e Aburdene, 1987, p.15)

A sociedade da informação está provocando a rejeição das velhas formas de agir, características da era industrial, o que leva à reinvenção da empresa. Mas, o mais provável é que aquilo que na realidade vai acontecer seja ainda mais radical e mais surpreendente do que tudo o que hoje se possa imaginar.

Estas idéias remetem a três vertentes que precisam e têm de convergir para o mesmo ponto, que são o homem, as organizações e o processo acelerado de mudanças. Como entender e administrar todo este conjunto, com todas as variáveis que cada um dos subsistemas envolve, para se obter um mundo melhor para se viver, com organizações mais rentáveis e responsáveis, e onde as pessoas possam se tornar mais plenas na sua condição humana?

Esse desafio leva a uma mudança de mentalidade: tentar entender o mundo com outros olhos. Para Senge (1990), o homem adora ver emergir a imagem do inteiro, e só se pode enxergar o todo se se adquirir uma visão sistêmica da realidade. Esse raciocínio sistêmico é a capacidade de ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de “instantâneos” estáticos.

Para Katz e Kahn (1978), o estudo e a realização de mudança organizacional têm sido prejudicados pela tendência em não se levar em consideração as propriedades sistêmicas das organizações e de confundir mudança individual com mudanças em variáveis organizacionais.

Para se fazer frente à complexidade que impera no meio, mais do que nunca, é preciso desenvolver a competência de ter a capacidade de raciocinar sistemicamente. Pela primeira vez na história, a humanidade adquiriu a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar. Esta é uma época sem precedentes em termos de complexidade.

Cabe aqui ressaltar as palavras de Geus (1999, p.3):

“O ambiente dos negócios migrou de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento. Essa migração explica o interesse pelo aprendizado organizacional que tem emergido nos últimos anos. Os gerentes reconhecem que, a menos que as empresas consigam acelerar o ritmo em que aprendem, seu principal ativo ficará estagnado e seus concorrentes passarão à sua frente”.

Senge (1996, p.80) conclui este raciocínio quando diz:

“Mudanças significativas exigirão imaginação, perseverança, diálogo, profundos cuidados e uma disposição para mudança por parte de milhões de pessoas. Acredito que também seja este o desafio colocado na construção de organizações voltadas para o aprendizado”.

Os desafios da mudança sistêmica vão requerer uma nova visão de mundo, em que a hierarquia é imprópria, emergindo a liderança natural, e em que a palavra predominante será “aprendizagem”, o novo combustível que move o mundo.

### **2.2.1 Saindo do “individualismo isolacionista” para o conceito de “comunidade”**

Todos os seres humanos necessitam muito uns dos outros. Existe internalizado em cada um o instinto de comunidade. Wheatley e Kellner-Rogers

(1998), no entanto, alertam para os usos inadequados desse instinto, que, ao invés de agregar, está fragmentando e isolando as pessoas. O cenário de guerras étnicas, formação de milícias, clubes de interesse especial e salas de bate-papo pela Internet, ao invés de aproximar, está inviabilizando a criação de uma cultura global de comunidades diversas e entrelaçadas

Segundo Wheatley e Kellner-Rogers (1998), as pessoas buscam outras com as quais mais se parecem, de modo a se protegerem do resto da sociedade. Não se cria um futuro digno de ser vivido com essas estratégias isolacionistas. A grande tarefa é as pessoas repensarem sua compreensão de comunidade, de modo que possam se afastar do protecionismo fechado das formas atuais para a abertura e o envolvimento da comunidade planetária. A necessidade absoluta de liberdade, aliada à inequívoca necessidade de relacionamentos, é que criam os sistemas de relacionamentos. A resultante dessas duas forças torna possível criar comunidades flexíveis e adaptáveis, que acolham nossa diversidade e a nossa adesão.

A vida impele o ser humano para fora dele mesmo, à procura da comunidade. A vida é a procura de sistemas, precisa-se ter um relacionamento, conectividade com outros. A bióloga Lynn Margulis observa que “independência não é um conceito aplicável ao mundo vivo; não passa de um conceito político que inventamos”.

Ninguém sobrevive sozinho. As pessoas estão sempre procurando os relacionamentos de que precisam e se identificando com os que são possíveis. A evolução de cada um é fruto dos relacionamentos que ele estabelece ao longo da sua vida, e não a partir da áspera e solitária dinâmica da sobrevivência dos mais aptos. A evolução é marcada pela cooperação, em oposição àqueles que agem de forma gananciosa e ávida e que simplesmente se extinguem. O indivíduo não pode

existir sem os outros. Relacionando-se, os seres humanos podem ser eles próprios em toda a sua plenitude. O instinto da comunidade está em todos os lugares da vida.

Para Wheatley e Kellner-Rogers (1998), à medida que os sistemas se formam, o paradoxo do individualismo e da união torna-se mais nítido. Os indivíduos tentam conceber formas de se unir para obter apoio, sem perderem a consciência dos outros e do ambiente que os cerca. Sua ação não é fruto da autopreservação e nem do desejo de atender às demandas alheias. As pessoas não são forçadas a mudar por imposição de outros indivíduos ou do ambiente; contudo, quando decidem mudar, sofrem as influências dos outros em suas decisões. O indivíduo toma a consciência de comunidade à medida que exercita sua liberdade de resposta.

Com o tempo, os indivíduos se tornaram tão interligados nesse processo de co-evolução, que se torna impossível distinguir a fronteira entre o eu e o outro, ou entre o eu e o ambiente. Há uma permuta contínua de informações e energia entre todos os vizinhos, assim como um processo contínuo de mudança e adaptação em todos os pontos do sistema. E, em outro paradoxo, essas mudanças individuais contribuem para a saúde e a estabilidade geral de todo o sistema, segundo Wheatley e Kellner-Rogers, 1998.

O novo sistema que se forma, que fornece estabilidade e proteção, é fruto desses processos evolucionários, que não seria atingido através do isolacionismo. Novas capacidades emergem nos indivíduos e no sistema como um todo. A relação com a comunidade possibilita o desenvolvimento de novos talentos e habilidades. Indivíduos e sistemas crescem em habilidade e complexidade.



As comunidades aumentam a capacidade e a complexidade da vida ao longo do tempo, e essas complexas redes de relacionamentos oferecem muitas diferentes possibilidades para se pensar a respeito de si próprio e dos outros. Essa troca é que permite e acelera a evolução dos homens e os aproxima, fazendo com que o outro deixe de ser o grande adversário a ser vencido. Aí nasce o conceito de cooperação e de trabalho em equipe.

Heskett (1998) sintetiza essa visão na seguinte frase: “as pessoas sempre se associam para fazer em grupo o que não conseguem prover a si próprias individualmente”. O outro se torna o conhecimento e a experiência que falta a alguém. Não conseguir dar o salto da individualidade para a comunidade é permanecer em estágios bem primários de níveis de maturidade tanto psicológica quanto social e política.

### **2.2.2 Marcos de um mundo em mutação**

Maynard e Mehrtens (1999) estabelecem alguns marcos que caracterizam este mundo em transformação:

- Mudança de consciência, um número cada vez maior de pessoas no mundo está chegando à conclusão de que a consciência é um elemento primordial, de que a mente ou o espírito tem uma realidade comparável à dos objetos materiais, pois passaram por experiências transformadoras que as levaram a perceber que são mais do que seu corpo físico e sua mente lógica – que há outros níveis de realidade além daquilo que pode ser visto, tocado, provado e cheirado;
- Desencanto pelo “cientismo”, a tendência de reduzir toda a realidade e todas as experiências a descrições matemáticas de fenômenos físicos e químicos;

- Fontes interiores de autoridade e poder, a crescente credibilidade atribuída a processos e experiências que não podemos explicar e nem medir, se reflete na confiança cada vez maior que muitas pessoas depositam numa fonte interior de autoridade e de poder, o conhecimento inconsciente, conforme dizem;
- Reespiritualização da sociedade, muitas pessoas no mundo ocidental estão introduzindo a espiritualidade em sua vida e no trabalho como resposta à falta de um sentido de equilíbrio, de propósito e de poder pessoal;
- Declínio do materialismo começa a ver uma reorientação essencial de valores que vão da exploração ao cuidado, do materialismo à espiritualidade, do consumismo a uma preocupação pela justiça social e econômica. A ganância vem-se tornando menos aceitável, há um movimento de afastamento do materialismo na direção de realidades intangíveis como a honestidade, a verdade, a coragem, a convicção, o valor pessoal, a qualidade dos relacionamentos e a realização pessoal;
- Democratização política e econômica, a revolta dos povos oprimidos, no Leste, no Oeste e no Sul, exigindo maior democratização política, é uma tendência global bem-documentada pelos meios de comunicação nos últimos anos;
- Além da nacionalidade, muitos analistas e estudiosos da sociedade acreditam que a nossa civilização caminha rumo a um mundo em que a nacionalidade estará superada.

“Em uma economia sem fronteiras, os mapas focalizados nas nações que costumamos utilizar para entender a atividade econômica são totalmente enganadores. Precisamos, gerentes e formuladores de políticas, encarar a verdade embaraçosa e desconfortável: a velha cartografia já não funciona, é apenas uma ilusão”. (OHMAE, 1999, p.14).

Toffler (1980) introduziu o conceito da história como uma sucessão de ondas de mudança. Esse conceito traz em si fortes imagens – a onda que se forma à medida que valores, crenças e comportamentos se acumulam e se disseminam no interior das sociedades e entre sociedades; que desenvolve sua crista quando a mudança se torna suficientemente profunda e ampla, para não poder ser mais interrompida, que despenca com força para varrer o que está à sua frente, e então retrocede com a transformação da sociedade. As ondas podem colidir, o que representa o conflito de diferentes visões de mundo. Quando prevalece a mais nova visão de mundo, uma fase da civilização é substituída por outra.

As ondas de mudança também podem ser encaradas da perspectiva de um observador que está na água, perto da praia. À medida que uma onda vai-se formando à distância, a sua beleza e força são atraentes e inspiradoras. Contudo, à proporção que ela se aproxima, o seu tamanho e o seu arrojo podem tornar-se assustadores. O observador pode tanto acolher a beleza e o poder da onda e deslizar nela até a praia, como tentar escapar de sua força atemorizante e ser jogado na arrebentação ou deixado pelo caminho.

Toffler (1980) identificou duas ondas que varreram a civilização – a Primeira Onda, a disseminação da agricultura, e a Segunda Onda, a industrialização – e caracterizou uma nova onda, a Terceira Onda, pós-industrial. A confluência da Segunda e da Terceira Ondas significa que hoje os homens vivem com duas visões de mundo diferentes: uma cada vez mais reconhecida como ultrapassada (a Segunda Onda) e a outra apenas começando a ser percebida (a Terceira Onda).

A forma tradicional e culturalmente aprovada de se ver a realidade está sendo reavaliada, apresentando múltiplos desafios aos valores e prioridades da cultura de Segunda Onda. Isso tem provocado distúrbios, tensões e sofrimentos, à

medida que aqueles que desejam manter a situação entram em conflito com os que se comprometeram com a mudança radical.

Para Maynard e Mehrtens (1999), com o tempo, a força inelutável da Terceira Onda promoverá a transformação da sociedade. Acredita-se, no entanto, que esse desfecho pode ser acelerado se se visualizar uma Quarta Onda, uma onda assinalada pelas sete tendências descritas. Essa Quarta Onda (atraente, mas ainda longe o bastante para não representar ameaça) é um recurso para levar as pessoas a passar pela resistência, pelas batalhas e pelas decisões difíceis que hoje impedem o fluxo da Terceira Onda.

### **2.3 Construa uma visão, defina a sua missão e mude!**

Naisbitt e Aburdene (1987) acreditam que, para o homem atingir seu pleno potencial como indivíduo, como empresa, como país, tem de ter uma visão comum. As pessoas empenham-se e comprometem-se com uma finalidade, com um objetivo e com uma visão, quer seja maior que elas próprias, quer seja suficientemente grande para que façam todos os esforços imagináveis e se desenvolvam a ponto de assumir a responsabilidade pessoal de atingir esse objetivo e de transformar essa visão em realidade.

Essa visão, construída junto com os empregados e refletindo os interesses de todos, é que vai ser o elo de integração entre as três vertentes: o homem, as organizações e o processo acelerado de mudanças. Ela é quem vai dar o senso de direção e gerar a união e a motivação necessárias para se enfrentar esse processo inexorável de mudanças.

A visão exerce uma função importante na produção de uma mudança útil, ao ajudar a dirigir, alinhar e inspirar ações por parte de um grande número de pessoas. Sem uma visão correta, um esforço de transformação pode ser facilmente

dissolvido em uma lista de projetos confusos, incompatíveis e demorados, que levam à direção errada ou simplesmente a lugar nenhum.

Kotter (1997) estabelece uma regra prática e útil: “sempre que você não puder descrever a visão que conduz a uma iniciativa de mudança em cinco minutos ou menos e obter uma reação que signifique compreensão e interesse, você tem um problema”.

Além da visão, um outro aspecto muito importante que tem de ser trabalhado e muito bem-entendido é a missão da organização. Matos (1987) diz com muita propriedade que não há derrota para quem possui sentido de missão. Há obstáculos e quedas, mas estes são desafios que temperam o cérebro, nervos e músculos, integrados em alma e ações comuns por um mesmo sentido de realização e grandeza.

Para Drucker (1980), as mudanças exigem que toda a instituição analise a fundo quais são as oportunidades criadas, quais alterações são necessárias na definição de sua própria missão, e quais modificações de atitude e ação elas parecem indicar.

Ele mostra a necessidade de se rever a razão de ser da empresa, a sua missão, em função de todo e qualquer processo de mudança organizacional, para que tudo esteja alinhado e não haja contradições internas, que possam desacreditar todo o processo.

No livro “A Quarta Onda”, Maynard e Mehrtens (1999) falam que, para enfrentar os desafios apresentados por um mundo que se transforma num ritmo cada vez mais rápido, é preciso abandonar valores, crenças e práticas que se tornaram ou logo se tornarão anacrônicos, e formular outros, que sejam compatíveis com as novas circunstâncias.

Ou seja, o primeiro passo neste processo é familiarizar-se com as mudanças que estão ocorrendo. Sendo a mudança onipresente, é especialmente importante identificar as tendências que prometem uma mudança transformadora.

Sem uma crença, na hora da crise, o que prevalece é a perturbação e o desespero. Quando baixa o desânimo e o chão parece movediço e inseguro, é a filosofia – o sentido de missão e de objetivos a cumprir – que restaura as energias e solidifica as bases para a reconstrução. Sem fé e determinação, nada se movimenta, as pessoas são arrastadas pela inércia... Sabe-se lá para onde.

### **2.3.1 O papel dos gerentes no processo de mudança**

Como mostrar para as nossas corporações a necessidade de mudar? Segundo Maynard e Mehrtens (1999), a primeira tarefa é perceber que já não se pode aceitar o ocultamento da verdade ou se furtar a dizer a verdade acerca de todas as coisas. Só num ambiente onde predomina a transparência, de plena abertura e honestidade, será possível ir para frente. Em segundo lugar, urge reconhecer a necessidade premente de mudança corporativa, impelida pela crescente mudança de consciência, conforme descrito no item 2.4.

“Não se pode abrir alguém e instalar novos valores essenciais em sua barriga. O segredo é encontrar, atrair e selecionar pessoas predispostas a compartilhar os valores essenciais e criar um ambiente que reforce estes valores e os sustente por meio de mecanismos de conectividade e compromisso”. (Collins, 2001, p.34)

A empresa de hoje deve reconhecer realidades difíceis e lidar com elas: muitas das ações corporativas são danosas ao ambiente. A estrutura de nossos sistemas de comando causa conflitos desnecessários. Há uma cisão entre o nosso pensamento e as nossas ações, de modo que não fazemos o que dizemos, e boa

parte da energia dos nossos empregados é dirigida para a repressão, a mentira, o ocultamento de problemas e para a recusa de encarar a realidade. As pessoas não têm espaço e nem consciência para sair da caixa em que se acham. E o pior disso tudo é que na maioria das empresas a insubordinação e a crítica pública são pouco toleradas.

Essa sensação de prisão é agravada pela proclamação feita aos gerentes: “se você não pode fazê-lo, encontrarei alguém que possa!” Essa é uma das formas mais impiedosas de um gerente de nível superior obrigar um de nível inferior a submeter-se. Isto é usado de forma freqüente e, de modo geral, com sucesso, já que a perda manifesta da posição ou da autoridade é para muitos, senão para a maioria dos executivos, a maior desgraça. Estão implícitas nela as exigências de que a mudança seja alcançada instantaneamente e de que o desempenho na nova condição seja igual ou superior ao desempenho do estágio anterior, o que é impossível, exceto nas circunstâncias mais raras.

Em conseqüência, para o executivo “prudente”, a opção mais segura é permanecer firmemente plantado naquilo que já se conhece e implementar ações consideradas mais controláveis. Quando esse modo de operação se torna insuficiente, opta-se por se “maquiar” ou simplesmente defender mudanças da boca para fora e esperar a moda passar. E nos admiramos de que os executivos não façam o que dizem; é mais seguro não fazê-lo.

Bauer (1999) faz uma provocação interessante, ao dizer que os gerentes têm que redefinir o seu papel, abandonar a idéia de que o direcionamento futuro da organização pode ser estabelecido e comandado, e de que eles são os guardiões do espírito de equipe corporativo, da visão compartilhada de futuro e da conservação da cultura organizacional, expressa em termos de crença e valores. Abandonar tais

visões há muito internalizadas não será nada fácil, uma vez que isso representa, na prática, um reajustamento das relações de poder. O processo de aprendizagem requer um grau de abertura e autocrítica, que é estranho às maneiras tradicionais de administração.

“Profissionais mudam seus procedimentos e introduzem novas tecnologias porque é isto que profissionais fazem e sabem como fazer. Uma organização que é moderna adota novos conceitos porque é isso o que ser moderno significa. Quando o maior estímulo de mudança vem de um senso de competência, problemas são criados para serem resolvidos”. (MARCH, 1981, p.563)

Desmistificando a idéia de que as organizações possam ser controladas apenas a partir do topo, Morin (1996) afirma que qualquer organização, biológica ou social, é simultaneamente cêntrica (por dispor de um centro decisório), policêntrica ( por dispor de outros centros de controle) e acêntrica (por também funcionar de forma anárquica, a partir das interações espontâneas de seus membros). Qualquer organização é simultaneamente ordem e desordem. Qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e de mudança, de normas e de liberdade, de controle e de autonomia, de tradição e de inovação, de ser e de vir. Ordem e desordem são, portanto, antes parceiras que adversárias na consecução da auto-organização.

Diante do que foi exposto, o novo papel da gerência passa a ser, então, o de fomentar a necessária instabilidade para o estímulo às potencialidades acêntricas latentes, e para que possam surgir as condições propícias ao aprendizado e às trocas de informações pelas interações de toda espécie (não apenas técnicas, mas também políticas). E, para tanto, é necessário um permanente questionamento do “*status quo*”.



Entre as diversas atribuições para uma nova gerência, pode-se ressaltar o estímulo à desordem, por meio de introdução de novas informações e idéias, muitas vezes ambíguas; o estímulo à autonomia, iniciativa, conectividade, comunicação e cooperação; o papel de representantes de uma identidade organizacional em permanente atualização; uma percepção sempre renovada das circunstâncias ambientais, uma “consciência do momento”.

Para Drucker (1996), os gerentes estão com um grande desafio que as dinâmicas do conhecimento impõem e que é muito claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura. Isto significa que cada organização tem de se preparar para o abandono de tudo aquilo que faz. Os gerentes devem aprender a fazer, a cada dois ou três anos, a seguinte pergunta a respeito de cada processo, produto, procedimento e política: se já não fizessemos isto, será que começaríamos a fazer agora, sabendo aquilo que sabemos? Se a resposta for não, a organização deverá perguntar: então, o que faremos agora? E ela tem de fazer algo, e não dizer: vamos fazer outro estudo. Cada vez mais as organizações terão de planejar o abandono, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática de sucesso.

A necessidade de se organizar para mudar requer um alto grau de descentralização. A organização precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rapidamente, as quais necessitam ser baseadas na proximidade em relação ao desempenho, ao mercado, à tecnologia e a todas as muitas mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia, e no conhecimento, que provêem oportunidades para inovações, caso sejam vistas e utilizadas. As organizações da sociedade pós-capitalista precisam constantemente perturbar, desorganizar e desestabilizar a comunidade, Drucker (1996).

As regras do jogo estão mudando. As organizações de negócios estão sendo desafiadas a reconhecer e aceitar um novo papel na cena global. Qual é esse papel? Os negócios estão sendo instados a nada menos que realizar a sua função como criadores do futuro, do planeta e líderes da sociedade mundial, sob outros aspectos que não o puramente econômico.

Para Maynard e Mehrtens (1999), a grande mudança que começa a aflorar no interior dos negócios e na sociedade em geral não vai se realizar sem sofrimento. Não se pode interromper a mudança, mas se pode agir para mitigar seus efeitos dolorosos, criando nas empresas um ambiente em que os trabalhadores se sintam seguros, promovendo a verdade e articulando um conjunto claro de metas com critérios explícitos para orientar a ação.

### **2.3.2 Gerenciar *versus* Liderar o processo de mudança**

Esta questão há muito percorre os meandros das teorias administrativas. Durante muito tempo, afirmou-se a existência desses dois papéis funcionais distintos nas organizações. O papel da liderança é o de “fazer as coisas certas”, e o papel gerencial é o de “fazer certo as coisas”, ou seja, uma dimensão de implementação.

Segundo Kotter (1997), gerenciar é um conjunto de processos (planejamento, orçamento, organização, recrutamento, controle e solução de problemas) que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. A liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

Hersey e Blanchard (1986) dizem que a liderança se relaciona com o conceito de eficácia, que está vinculado à visão e à direção, ou seja, tem a ver com

a concentração de energia de uma organização em uma direção específica. O conceito de eficiência está vinculado aos métodos e procedimentos, à maneira como as coisas são feitas. A eficiência está em toda a parte da implementação, tornando-se, tipicamente, uma função gerencial.

“As mudanças organizacionais bem-sucedidas são resultado de 70 a 90% de liderança, e apenas de 10 a 30% de gerência”.( Kotter, 1977, p.26).

Para Hersey e Blanchard (1986), um dos problemas enfrentados nas organizações é que as pessoas que formaram a visão e a direção da organização – os altos gerentes – não arregaçaram as mangas e se envolveram na implementação. Isto sempre ficou a cargo de outros, principalmente dos gerentes intermediários. O resultado é que muitas organizações estão operando com o freio puxado. Quando alinharmos o comportamento ou a implementação de uma visão com essa visão, os freios se soltarão e as organizações se precipitarão para frente com uma força tremenda.

Conforme afirma Senge (1996), a autoridade hierárquica leva à obediência, não gerando compromisso. Nada substitui o compromisso, no que diz respeito à realização de uma mudança profunda. Ninguém pode obrigar uma outra pessoa a aprender, se o aprendizado envolve profundas mudanças nas crenças e atitudes, além de novas e fundamentais maneiras de pensar e agir.

É aí que está a diferença entre ser líder e ser gerente. O gerente tem poder formal e o líder tem poder pessoal. O gerente usa do poder formal para conseguir que as coisas sejam feitas, enquanto o líder consegue que elas sejam feitas através do envolvimento e da persuasão. O gerente recebe o poder da organização, enquanto o líder o conquista através do reconhecimento das pessoas. Não se pode abdicar das competências gerenciais, mas é preciso, urgentemente, que se

desenvolvam nos gerentes as competências de liderança, cuja ênfase ao longo da história sempre foi mínima ou inexistente.

Segundo Schein (1996), os líderes do futuro, por conseguinte, terão de possuir mais das seguintes características:

- níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- níveis extraordinários de motivação, que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar;
- força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros, à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito mais complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas;
- disposição e capacidade para compartilhar poder e controle, segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização.

A liderança vai ser algo que vai migrar de uma pessoa para a outra, à medida que as circunstâncias mudem e diferentes pessoas desenvolvam a percepção, podendo assumir papéis de liderança. Vai ser uma função emergente e não uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis formais. No futuro, os dirigentes nomeados, ao invés de líderes, serão diagnosticadores perpétuos, que

poderão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, e deixar florescer a liderança emergente.

A mudança não é um processo que envolve apenas a liderança; o bom gerenciamento também é essencial. É necessário um equilíbrio entre os dois. Como os líderes estão sempre no centro de qualquer esforço de mudança significativa, concluímos que as transformações são sinônimas de liderança. Sem uma liderança forte e capaz, as reestruturações, as mudanças de política e as alterações culturais não acontecem, ou, então, não correm bem. Entretanto, a reestruturação exige experiência financeira, a reengenharia pede conhecimento técnico e as aquisições requerem visão estratégica, ou seja, aspectos típicos e inerentes a um bom gerenciamento, Kotter (1997).

Segundo Schein (1996), o ambiente exterior está em ordem e em equilíbrio, as pessoas não querem e nem precisam de liderança. É preciso que surja uma necessidade para que se adote um líder e que se busque a mudança. Em tempo de paz, onde há a previsibilidade, o que se busca é um gerente. A liderança surge em função da incerteza, da dúvida e da falta de previsibilidade. Muitas organizações, mas, sobretudo as de negócio, deixaram as condições de paz para as de guerra desde o princípio da década de 80.

## **2.4 Liderando a mudança**

O modelo proposto por Kotter (1997) possibilitará estar à frente do processo de mudança e lhe dar um sentido de direção, liderando-o. Devem-se seguir, atentamente, oito passos, que serão a razão do nosso sucesso, qualquer descuido ou aspecto que seja subestimado conspirará imediatamente contra nós.

O primeiro passo é estabelecer um senso de urgência. Toda mudança requer grande cooperação, iniciativa e disposição para o sacrifício por parte de

muitas pessoas. Estabelecer um senso de urgência é crucial para se obter a cooperação necessária. A complacência é a grande adversária de todo processo de mudança, pois poucas pessoas estão verdadeiramente empenhadas em mudar. Nunca subestime a grandeza das forças que dão mais vigor à complacência e ajudam a manter o *status quo*. Um baixo nível de urgência compromete a efetividade da mobilização que este movimento requer, influenciando, negativamente, na obtenção de credibilidade, esforço, convencimento e na criação e comunicação da visão de mudança, além de possibilitar às pessoas a criação de diversas desculpas para resistirem ao movimento.

Aumentar o senso de urgência requer que se removam as fontes de complacência ou se minimizem seus impactos, que se desenvolvam ações ousadas, ou até mesmo arriscadas, baseadas na intuição e no senso de direção, que normalmente são associados a uma boa liderança. Autênticos líderes partem para a ação porque acreditam que as forças fora de controle podem ser direcionadas para a obtenção de finalidades importantes.

O segundo passo é a criação de uma coalizão administrativa forte, com pessoas, níveis de confiança e objetivos comuns adequados. Nenhum indivíduo isolado é capaz de cumprir todos os passos que um processo de mudança requer e ainda enraizar novas abordagens na cultura da organização. É preciso que haja uma equipe atuante, com pessoas eficientes, que compartilhem problemas e oportunidades e que estejam comprometidas com a mudança. Apenas as equipes com a composição certa e confiança suficiente entre seus membros podem apresentar um alto nível de eficácia nessas novas circunstâncias.

O ponto-chave desse processo é encontrar a liderança adequada para conduzir essa coalizão. Quatro características são essenciais para uma coalizão

administrativa eficaz: ter poder de posição, peças-chave suficientes na diretoria, especialização, diversos pontos de vista relevantes para a tarefa específica, credibilidade; possuir pessoas suficientes com boa reputação na empresa, liderança, um número suficiente de líderes competentes para conduzir o processo de mudança.

Uma coalizão administrativa com bons gerentes, mas líderes pouco qualificados, não terá sucesso, mesmo que os gerentes sejam pessoas fantásticas. A ausência de liderança se resolve trazendo-se pessoas de fora da empresa, promovendo os funcionários que têm características de liderança ou estimulando os líderes existentes a aceitarem o desafio.

O terceiro passo é o desenvolvimento de uma visão e estratégia. A visão refere-se a um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro. Em um processo de mudança, uma visão adequada atende a três objetivos importantes:

- a) esclarecer a direção geral acerca da transformação;
- b) motivar as pessoas a tomarem as medidas certas, mesmo se as etapas iniciais forem dolorosas;
- c) coordenar as ações, até mesmo de milhares de indivíduos, de forma incrivelmente rápida e eficiente.

As visões eficazes possuem as seguintes características-chave: descrevem como uma atividade ou organização será no futuro; articulam um conjunto de possibilidades que interessa a várias pessoas envolvidas na situação; são eficazes e realistas; são claras o suficiente para motivar a ação; flexíveis o suficiente para viabilizar a iniciativa; têm facilidade de comunicação.

A viabilidade significa que uma visão está baseada em uma compreensão clara e racional da organização, de seu mercado e das tendências da concorrência.

É aí que a estratégia desempenha uma função importante. Ela fornece uma lógica e detalhes de primeiro nível, para mostrar como uma visão pode ser executada.

Ter uma visão ineficaz pode ser pior do que não ter nenhuma. O quarto passo é a comunicação da visão. O poder real de uma visão é revelado, quando a maioria dos envolvidos em uma empresa ou atividade tem um entendimento comum de seus objetivos e direção. Esse senso compartilhado de um futuro desejável pode ajudar a motivar e coordenar os tipos de ações que provocam transformações.

O desenvolvimento de uma visão de transformação exige que os integrantes da coalizão administrativa passem algumas centenas de horas reunindo informações, estudando-as, considerando alternativas e, finalmente, tomando decisões.

O tempo e a energia necessários para uma comunicação eficiente da visão estão diretamente relacionados à clareza e simplicidade da mensagem. As informações centralizadas e sem jargões podem ser disseminadas para amplos grupos de pessoas por uma fração do custo da comunicação complicada e malfeita. A comunicação parece funcionar melhor quando é tão direta e simples que possui uma certa elegância. Deve-se estar atento aos *feedbacks* recebidos, ele são os indicadores de para onde a comunicação está conduzindo. Devem-se escolher canais adequados, ouvir e ser ouvido, e repetir, repetir e repetir tantas vezes quantas forem necessárias.

O quinto passo é investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes. A necessidade do *empowerment* surge, de forma ainda mais acentuada, quando se encontram pela frente funcionários que não ajudarão, ou não poderão fazê-lo, caso eles se sintam relativamente incapacitados. O objetivo é que



todos tomem as providências necessárias, removendo o maior número de barreiras possível para a implementação da visão da mudança nesse ponto do processo.

Não basta que os funcionários queiram a mudança se não forem removidos quatro tipos de obstáculos: estruturas formais inadequadas; deficiência de habilidades requeridas pelo processo; sistemas inadequados e incompatíveis; gerentes que desestimulam a implementação da nova visão.

Funcionários enfraquecidos e destituídos de *empowerment* nunca tornam as empresas vencedoras em um ambiente econômico globalizado. Para se mobilizar as pessoas, a fim de que ajudem a oferecer liderança para a produção de mudanças necessárias, é preciso seguir os seguintes passos:

- comunicar uma visão sensível aos funcionários;
- criar estruturas compatíveis com a visão;
- oferecer o treinamento de que os funcionários necessitam;
- alinhar os sistemas de informações e de pessoal com a visão;
- enfrentar os gerentes que tentam impedir a mudança necessária.

O sexto passo é a realização de conquistas em curto prazo, as quais têm três características:

- a) ser visível - um grande número de pessoas pode ver por elas mesmas se o resultado é real ou apenas um alarde;
- b) ser não-ambígua - pouco se pode discutir sobre o apelo;
- c) ser claramente relacionada ao esforço da mudança.

As conquistas de curto prazo favorecem o processo de mudança, pelo menos, de seis formas diferentes, a saber: fornecem provas de que o sacrifício vale a pena; reconhecem os agentes de mudança; ajudam a sintonizar a visão e as

estratégias; desencorajam os cínicos e os resistentes que atuam em causa própria; mantêm os chefes em seu lugar; criam motivação.

“As vitórias a curto prazo não surgem como resultado da sorte. Elas não são meras possibilidades. As pessoas não sentam e rezam por melhorias de desempenho. Elas planejam as vitórias a curto prazo, organizam tudo e implementam o plano para que as coisas aconteçam. O ponto principal é não maximizar os resultados a curto prazo às custas do futuro. A questão é certificar-se de que os resultados visíveis possam emprestar credibilidade suficiente ao esforço de transformação”. (KOTTER, 1997, p.126-127).

O sétimo passo é a consolidação de ganhos e produção de mais mudanças. As conquistas de curto prazo são essenciais para a manutenção do processo de mudança, mas a comemoração de tais conquistas pode ser letal se o senso de urgência for perdido. Com a complacência em alta, as forças da tradição podem ressurgir com um poder e velocidade notáveis. Sempre que a pessoa pára antes de o trabalho estar concluído, o impulso decisivo pode ser perdido e o retrocesso pode surgir a seguir. Até que as práticas da mudança atinjam um novo equilíbrio e tenham sido absorvidas pela cultura, elas podem ser muito frágeis.

Mudar cenários bastante interdependentes é muito difícil, porque há de se mudar quase tudo. Por causa de todas as interconexões, não se pode mover apenas um elemento por si só. É preciso mover dezenas ou centenas ou milhares de elementos, o que é um processo difícil e demorado e raramente, senão nunca, pode ser conseguido por algumas pessoas. Para o sucesso dessa ação, é preciso que os executivos seniores se concentrem, principalmente, nas tarefas gerais de liderança, que deleguem responsabilidades para as gerências e levem a liderança até o nível mais simples da organização.

A eliminação de interconexões desnecessárias torna uma transformação muito mais fácil. E num mundo onde a mudança é cada vez mais a regra e não a exceção, limpar a casa pode tornar todos os esforços de reorganização futuros ou de mudanças estratégicas menos difíceis.

Os líderes proeminentes estão prontos para pensar em longo prazo. Orientados por visões propulsoras que consideram pessoalmente relevantes, eles estão prontos para manter o curso até o fim, para realizarem os objetivos que são importantes para eles. Irão aproveitar a oportunidade para assegurar que todas as novas práticas sejam firmemente estabelecidas na cultura da organização.

Resumindo, o sucesso desse estágio advém de mais mudança, não menos; mais ajuda das pessoas envolvidas; liderança da gerência sênior; liderança e gerenciamento de projetos por parte dos escalões inferiores; redução de interdependências desnecessárias.

O oitavo passo é o estabelecimento de novos métodos na cultura.

A cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. A cultura é importante porque pode influenciar poderosamente o comportamento humano, é difícil alterá-la e a sua invisibilidade dificulta qualquer intervenção. Os valores compartilhados são menos evidentes, porém mais enraizados na cultura, são mais difíceis de alterar do que os padrões de comportamento.

A cultura é poderosa por três razões:

- os indivíduos são selecionados e doutrinados tão bem;
- a cultura se exerce através de ações de centenas ou milhares de pessoas;

- tudo isso acontece sem muita intenção consciente e, assim, é difícil desafiar ou mesmo discutir o assunto.

Fixar um novo conjunto de práticas em uma cultura já é difícil o bastante quando esses métodos são consistentes com o núcleo da cultura. Quando não o são, o desafio pode ser muito maior.

O maior obstáculo à criação de mudança em um grupo é a cultura. Portanto, o primeiro desafio é alterar as regras e valores. Depois que a cultura tiver sido substituída, o resto do esforço de mudança se torna mais plausível e mais fácil de se colocar em prática.

A cultura só muda depois que se se tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho.

A maior parte das transformações ocorridas no processo de mudança só se fixa à cultura no final do processo. Para se fixar essas mudanças, tem-se de entender que essa fixação vem por último, não primeiro; depende da melhoria de resultados; exige um bocado de conversa; pode implicar rotatividade de pessoas-chave; e torna as decisões sobre a sucessão cruciais.

“É pelo fato de tal mudança ser tão difícil de realizar que o processo de transformação tem oito estágios em vez de dois ou três, que com frequência isso demora muito tempo e que exige tanta liderança de tantas pessoas”. (KOTTER, 1997, p.160)

#### **2.4.1 Inovação e mudança.**

Bauer (1999) fala que os processos de transformação que envolvem mudanças estruturais não são compreensíveis pelos modelos de equilíbrio que se

costuma usar para interpretar o mundo, o que também equivale a dizer que apenas as organizações instáveis (distantes do equilíbrio) são mutáveis.

Essa afirmativa de Bauer amplia muito o pensamento das pessoas e as remete a outras possibilidades de intervenção em organizações que estão em processos profundos de mudanças estruturais.

Para Drucker (1996), sociedade, comunidade e família são instituições conservadoras. Elas procuram manter a estabilidade e evitar, ou pelo menos desacelerar, as mudanças. Mas a organização moderna é desestabilizadora. Ela precisa ser organizada para a inovação. Como disse Joseph Schumpeter, é “destruição criativa”. Ela precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria organização. Em resumo, ela precisa ser organizada para mudanças constantes.

Se, por um lado, as aptidões mudam de forma lenta e pouco freqüente, um lapidador da antiga Grécia teria emprego em qualquer marmoraria de hoje. Na sociedade de organizações, é seguro assumir que qualquer pessoa, com qualquer conhecimento, terá de adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos, sob pena de se tornar obsoleta. As mudanças que mais afetam um corpo de conhecimentos não provêm do seu próprio domínio, daí a dificuldade em prever o futuro.

Depois que Gutenberg inventou o tipo móvel, não houve praticamente mudança nenhuma na arte da impressão durante quatrocentos anos – até a invenção do motor a vapor. O maior desafio às ferrovias não veio de mudanças nos transportes ferroviários, mas do automóvel, do caminhão e do avião. A indústria

farmacêutica está sendo profundamente mudada, hoje, por conhecimentos provenientes da genética e da microbiologia, disciplinas das quais poucos biólogos haviam ouvido falar há quarenta anos, Drucker (1980).

É razoável supor que as empresas gigantes de amanhã serão as que não existem hoje ou que são tão pequenas que se tornam quase invisíveis. Daqui para frente, quem quiser sobreviver terá de inovar, no verdadeiro sentido da palavra, ou seja, gerar uma capacidade produtora de riquezas inteiramente nova, tanto em termos técnicos como em termos sociais.

Para tanto, é preciso entender bem o conceito de inovar. Drucker (1980) apresenta quatro conceitos sobre inovação:

- a) inovação é o abandono sistemático do passado;
- b) inovação é a pesquisa sistemática de oportunidades inovadoras – nos pontos vulneráveis de uma tecnologia, processo ou mercado; no tempo de fruição de um novo conhecimento; nas necessidades e anseios de um mercado;
- c) inovação é a vontade de organizar, visando a uma iniciativa empreendedora, isto é, almejar a criação de novos negócios e não apenas novos produtos ou modificações de produtos antigos;
- d) inovação é o ímpeto de estabelecer os novos empreendimentos à parte da organização administrativa existente, de instituir os conceitos contábeis adequados à economia e ao controle da inovação, e de instaurar uma política apropriada e única de remuneração para os inovadores.

Em seu outro livro, “Administrando em Tempos de Grandes Mudanças”, Drucker (1996) faz uma outra abordagem em relação à inovação, atendo-se a três pontos:

- a) A organização tem de se dedicar ao aperfeiçoamento contínuo de tudo aquilo que ela faz, é o processo que os japoneses chamam de *Kaizen*. Todo artista através da história praticou o *Kaizen*, ou o auto-aperfeiçoamento contínuo e organizado.
- b) Cada organização terá de aprender a explorar os seus conhecimentos, isto é, a desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos.
- c) Cada organização terá de aprender a inovar – e agora a inovação pode e deve ser organizada – num processo sistemático, volta-se ao abandono e o processo recomeça. Se isto não for feito, a organização baseada no conhecimento em pouco tempo estará obsoleta, perdendo capacidade de desempenho e, com ela, a capacidade para atrair e reter as pessoas qualificadas e dotadas de conhecimento das quais depende seu desempenho.

As empresas bem-estabelecidas só serão bem sucedidas nos próximos anos, e inclusive só conseguirão sobreviver, se instituírem a inovação como um negócio importante e à parte, comprometendo-se a buscá-la sistematicamente e a abandonar sistematicamente o passado e materializando a atitude empreendedora, a disposição financeira e a organização administrativa que ela requer. Mesmo assim, é razoável supor que a rotatividade nas fileiras das grandes empresas será elevada.

#### **2.4.2 Como controlar o futuro?**

“Não perco tempo pensando em como serei lembrado após a morte. Prefiro me concentrar no que posso fazer hoje”. (GATES, 2001, p.22)

“Prever o futuro é simplesmente impossível, mas vale a pena identificar os principais acontecimentos do passado que terão efeitos presumíveis nos próximos 10 ou 20 anos e, assim, preparar-se para o futuro que já aconteceu”. (DRUCKER, 1998, p.48).

O futuro é e continuará a ser o grande mistério a ser desvendado. Mais importante que adivinhá-lo é estar sintonizado com o tempo presente, compreender o que está acontecendo ao redor e exercer ações, a partir do presente, que conduzam na direção que se quer seguir. O futuro começa agora.

Bauer (1999) acredita que a função planejamento deveria aceitar a incerteza tal como ela é. Isso não acarreta maiores riscos, simplesmente porque não existem riscos. Não se pode perder algo que não existe, e não existe algo chamado “equilíbrio” – a não ser na fantasia e nas ilusões de controle de nossas mentes inseguras. Um mundo onde a incerteza não pode ser dirimida não é um mundo de riscos – ele já é, simplesmente, um desastre. Se esse fato é aceito, pode-se aprender a dialogar com a incerteza, em vez de se tentar controlá-la, refinando aos poucos a intuição e a sensibilidade, para que se possa conviver de uma forma mais harmoniosa com esse “desastre”.

Drucker (1977) diz com muita propriedade que a primeira regra para a concentração de esforços pelo gerente é esquecer o passado que cessou de ser produtivo e impedir que sejam investidos novos meios nesse passado. E os escassos recursos de força humana que estiverem engajados nessas tarefas de ontem têm de ser imediatamente retirados e postos a trabalhar nas oportunidades de amanhã.

Quer queiram, quer não, os gerentes estão sempre descarregando o peso do passado. Isso é inevitável. O presente é sempre o resultado das ações e decisões tomadas ontem. O homem, porém, seja qual for o seu título ou hierarquia, não pode prever o futuro. As ações e decisões de ontem, por mais corajosas e sábias que tenham sido, tornam-se, inevitavelmente, os problemas e crises de



estupidez de hoje. Contudo, a função específica do gerente é aplicar os recursos de hoje, em benefício do futuro.

Segundo Drucker (1996), outro ponto importante é que não se pode tomar decisões para o futuro, pois elas são compromissos com ações e estas sempre se dão no presente. Por outro lado, as ações no presente também são a única maneira de se criar o futuro. Os executivos são pagos para executar, isto é, agir com eficácia, mas somente podem fazê-lo tendo em vista o presente e explorando as mudanças que já ocorreram, portanto, mudanças já conhecidas, e sobre as quais eles podem e devem agir.

É fundamental que os executivos tenham um compromisso com a criação do futuro, e esta é uma das principais razões para o comprometimento com a mudança e a inovação; precisa-se deixar a empresa melhor do que quando nela se entrou, construir um mundo melhor do que aquele que se recebeu, e ser uma pessoa melhor a cada dia que passa.

Hamel e Prahalad (1997) colocam que, para manter a liderança de mercado, é preciso pensar no amanhã hoje. As chances de sobrevivência amanhã estão em saber prever corretamente os cenários a partir da situação atual. É imprescindível investir tempo para planejar o presente em função dos tempos que virão. A alta gerência dedica tempo demais à estruturação e tempo de menos a perseguir o crescimento futuro da companhia.

Se os altos executivos não tiverem respostas detalhadas para as questões sobre o futuro, é pouco provável que suas empresas continuem a liderar o mercado. Quando um problema de competitividade não pode mais ser ignorado, os executivos “pegam a faca”. Por que o tamanho certo é sempre menor? A verdadeira questão

para os executivos é saber se a mudança acontecerá num ambiente de crise ou de forma preventiva e calma.

A organização do futuro terá de emergir de uma sociedade com uma perspectiva de mundo distinta da atual. Estamos plantando hoje as sementes do amanhã. O futuro já está sendo construído, a contradição já está presente, fazendo surgir o descontentamento construtivo.

#### **2.4.3 As organizações e as comunidades do futuro**

Falar da organização do futuro é falar da comunidade que a cerca e que vai fornecer a ela todos os recursos necessários para a sua sobrevivência e permanência. E que comunidade seria esta? Em que bases ela será formada?

Segundo Covey (1998), a comunidade ideal será composta basicamente de quatro elementos:

- 1) Um padrão: bondade centrada em princípios. As pessoas procurarão viver de maneira íntegra, de acordo e com princípios e com respeito à lei e à ordem. Há uma confiança compartilhada devido à honradez. É uma comunidade de portas abertas e poucas trancas. A honestidade é apreciada; mentira, trapaça e roubo são punidos. As soluções dos problemas sociais reais serão centradas nos princípios de uma visão compartilhada e de uma abordagem sinérgica.
- 2) Um coração: visão e direção. As pessoas nesta comunidade dão grande valor à dedicação – à obediência verdadeira, não à conformidade. Reconhecem sua interdependência. Sabem que, se o ambiente social não for propício aos negócios, a economia sofrerá. Existe uma interdependência não apenas entre os negócios e a comunidade, mas também entre os setores com e sem fins lucrativos. A palavra-chave é conexão para a construção de uma infra –estrutura em todas as áreas da sociedade. Percebem que cada segmento da sociedade tem de atingir um certo nível de independência antes que

possa deslanchar e se tornar independente; a vitória privada precede a vitória pública.

- 3) Uma mente: propósito, missão e unidade, não-uniformidade; unicidade, não-identidade. Há uma declaração de missão da comunidade. Todos estão envolvidos em desenvolvê-la ao longo de um período de tempo, de modo que surgem em torno dela uma ética e um padrão. A abordagem para a solução de problemas é sinérgica, e não-conflitante. As pessoas valorizam as diferenças, e até mesmo vêem-nas como pontes fortes. Procuram compreender, com sinceridade, sem a intenção de manipular os outros para o ganho pessoal ou para fechar uma venda.
- 4) Igualdade econômica: nenhum pobre entre eles. O princípio é o de que as comunidades ricas e saudáveis ajudem as comunidades pobres e doentes.

O sustentáculo fundamental desta comunidade é a geração de valores. Eles é que dão consistência a todo esse modo de ser e existir. A questão que se coloca é: como criar valores?

Ulrich (1998) propõe um modelo que tem como objetivo a construção de uma comunidade mais forte como um todo, e que consiste nos seguintes passos:

- a) forjar uma identidade forte e distinta;
- b) estabelecer regras claras de inclusão;
- c) compartilhar informações através de fronteiras;
- d) criar a reciprocidade em série;
- e) utilizar símbolos, mitos e histórias que criem e mantenham valores;
- f) gerenciar similaridades suficientes para que a comunidade se sinta como uma família.

“Vejo as comunidades do futuro como: não menos íntimas e coesas que as comunidades tradicionais, porque os cidadãos utilizarão seu espaço cívico para serem mais engajados nas comunidades em que vivem e trabalham e onde seus esforços podem ter mais significado e impacto; mais voluntárias e altruístas, porque as pessoas se juntarão, não mais em torno de linhas de ideologia ou de classe, mas por causas que melhorem o bem-estar público”. (Ayala II, 1998, p.262)

Neste contexto é que surgem as organizações do futuro, que já estão sendo construídas a partir de agora. A pergunta que surge é: como será a empresa vitoriosa do século XXI, dentro dessa configuração das comunidades ideais?

Nadler e Tushman (2000) apontam que os princípios duplos de integração e diferenciação são, hoje, mais relevantes do que nunca, dada a complexidade das organizações modernas. O desafio atual é administrar de forma eficaz negócios diferentes que se sobrepõem e integrar padrões que ultrapassem as fronteiras empresariais tradicionais.

#### **2.4.4 O novo ambiente empresarial**

Nadler e Tushman (2000) mostram, também, que existem quatro principais lições sobre o desenho organizacional que continuarão a ser relevantes na primeira década deste século:

- a) O ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa, seja porque a empresa se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado, esta dinâmica é que determina sua força competitiva.
- b) A estratégia impulsiona a “arquitetura organizacional”, ou seja, a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. Quanto mais

cada componente organizacional estiver alinhado com outros – e com estratégia – mais eficaz será o desempenho geral.

- c) O relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a empresa é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.
- d) Os dilemas básicos do desenho organizacional permanecem inalterados e trazem à tona diversas perguntas: Como projetar e administrar tanto a diferenciação como a integração? Como agrupar pessoas, processos e unidades operacionais a fim de atender a seus ambientes competitivos específicos e a seus requisitos estratégicos, mantendo, ao mesmo tempo, sua ligação com a organização que os abarca? Como incentivar tanto a divergência como a coesão?

O novo ambiente empresarial leva à competição e à inovação, simultaneamente, em vários terrenos e em espaços de tempo sobrepostos, além de provocar a busca de formas criativas de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais na metade do tempo exigido pelos processos atuais, sem sacrifício dos benefícios tradicionalmente associados ao planejamento e à participação.

Os novos imperativos estratégicos, neste ambiente de mudanças, para a organização do futuro, passam a ser: aumento da velocidade do relógio estratégico; foco na carteira de negócios, com vários modelos; ciclos de vida estratégicos abreviados; criação de flexibilidade para atender ao mercado; aprimoração da inovação competitiva; administração do canibalismo intra-empresarial; segundo Nadler e Tushman (2000).

Esse contexto vai levar a novos desenhos e desafios organizacionais, tais como: aumentar a velocidade do relógio organizacional; projetar a divergência

estrutural; promover a modularidade organizacional; estruturar canais de distribuição híbridos; projetar uma nova métrica para pesquisa e desenvolvimento; criar métodos de gerenciamento de conflitos; coerência organizacional; equipes de executivos.

Essa ambiência organizacional vai requerer o envolvimento da alta direção, compromissada com o bem da empresa. A alta direção terá de ser expandida, incorporando certas tarefas que façam uso da capacitação, dos conhecimentos e do *insight* das pessoas, que, tradicionalmente, não são vistas como membros do alto círculo.

Conforme Nadler e Tushman (2000), para ter sucesso, a organização do futuro deverá ser menos dependente das ações de indivíduos. Precisarão adquirir competência no desenho e na liderança de equipes executivas, uma capacidade coletiva que será tão importante quanto a capacidade de projetar estratégias inovadoras e arquiteturas organizacionais.

Segundo Hamel (1998), para sobreviver, as empresas precisarão de estratégias revolucionárias. O mundo nunca foi tão hospitaleiro com os revolucionários e tão hostil com os que mandam. Os ativistas não são anarquistas. Sua meta não é destruir, mas, sim, reformar. Eles sabem que cidadãos não engajados merecem o que o futuro lhes reserva, seja lá o que for. O mesmo vale para gerentes cautelosos e subservientes. Quem percebe os primeiros sinais de descontinuidade no ambiente e cria rapidamente uma nova estratégia para se adaptar é mais bem-sucedido. É preciso montar uma estratégia que quebre as velhas estruturas empresariais para sobreviver no futuro, e jamais confundi-la com planejamento. Planejar tem a ver com cronograma, não com descobrir. Planejar não é para sonhadores.

Kotter (1997), coerentemente com seu modelo de mudança, diz que as organizações terão de migrar do modelo do século XX para o do século XXI, conforme quadro 01:

Quadro 01: Emigração de modelos

<p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrática</li> <li>• Multinivelada</li> <li>• Organizada com a expectativa de que a gerência sênior irá administrar.</li> <li>• Caracterizada por políticas e procedimentos que criam muitas interdependências internas complicadas.</li> </ul>	<p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não-burocrática, com menos regras e funcionários.</li> <li>• Limitada a poucos níveis</li> <li>• Organizada com a expectativa de que a gerência irá liderar, os funcionários de nível inferior irão administrar.</li> <li>• Caracterizada por políticas e procedimentos que geram o mínimo de interdependência interna necessária para atender aos clientes.</li> </ul>
<p><b>Sistemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependem de alguns sistemas de informações de desempenho.</li> <li>• Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos.</li> <li>• Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio apenas ao pessoal sênior.</li> </ul>	<p><b>Sistemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependem de muitos sistemas de informação de desempenho, fornecendo os dados especialmente aos clientes.</li> <li>• Distribuem amplamente os dados de desempenho.</li> <li>• Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio a muitas pessoas.</li> </ul>
<p><b>Cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internamente concentrada</li> <li>• Centralizada</li> <li>• Lenta na tomada de decisões</li> <li>• Política</li> <li>• Aversa aos riscos</li> </ul>	<p><b>Cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externamente orientada</li> <li>• Investe os funcionários de <i>empowerment</i>.</li> <li>• Rápida na tomada de decisões</li> <li>• Aberta e franca</li> <li>• Mais tolerante aos riscos</li> </ul>

Fonte: Kotter (1997)

O desafio que se impõe é a busca da convergência, para que todos os atores desse processo de transformação possam convergir e evoluir na mesma direção, visando a uma convergência que dê sustentabilidade a esse grande processo de mudança. Organizações, comunidades, meio ambiente, têm de buscar

uma equação comum, cuja solução passa pela melhoria de todos na direção da preservação do nosso planeta, na geração de uma convivência mais justa e igualitária, possibilitando a todos o alcance de uma qualidade de vida compatível com a dignidade humana.

As pessoas que se esforçam para abraçar o futuro são bem mais felizes do que aquelas que se agarram ao passado. Isso não significa dizer que se tornar parte da empresa do século XXI seja fácil. As pessoas que estão tentando crescer vão se sentir mais à vontade com a mudança e desenvolverão aptidões de liderança. São impulsionados por um senso de estarem agindo corretamente em relação a si mesmos, às suas famílias e às suas organizações.

Esse senso de propósito os encoraja e os inspira durante períodos difíceis. As pessoas da cúpula das empresas de hoje, que encorajam os outros a dar um salto para o futuro, que os ajuda a superar os temores naturais e que, assim, expandem a capacidade de liderança em suas organizações – essas pessoas prestam um serviço profundamente importante a toda a comunidade, Kotter (1997).

## **2.5 Adotando o modelo de mudança de Nadler**

Até aqui, o objetivo deste trabalho foi caracterizar este mundo em transformação. Procurou-se mostrar a velocidade e a intensidade de todos esses processos de mudança, e a necessidade de preparar-se para fazer frente ao desafio da obsolescência e do fracasso.

Basear-se em um modelo específico de mudanças, para explicar o processo que se quer analisar, não significa que o mesmo seja o melhor, mas, entre tantos, resolve-se adotá-lo por ser o seu criador um profissional que milita há muito tempo nessa área de mudança organizacional, com reconhecida competência, e por entender que o seu modelo se adapta exatamente ao estudo que se quer fazer.



Foram buscadas algumas respostas na análise desse processo de mudança estratégica, e adotou-se como principal referencial teórico Nadler (1998). Nesse sentido, as hipóteses aqui estabelecidas, bem como os resultados e as conclusões, tomarão como base e marco teórico esse autor, abordando os principais aspectos da sua teoria.

Segundo Nadler (1998, p. 50), as mudanças podem ser basicamente de dois tipos de escopo:

- Mudanças incrementais ou contínuas: são os processos de mudança constantes, nos quais as organizações bem-administradas estão permanentemente engajadas para eliminar problemas e melhorar a eficiência;
- Mudanças radicais ou descontínuas: são mudanças complexas, de grande amplitude, impostas por mudanças no ambiente externo.

Nadler (1998, p. 52) também considera que o momento no qual a organização inicia uma mudança é fundamental e pode determinar o seu escopo.

Em relação ao tempo, ele considerou que as mudanças podem ser:

- Mudanças antecipatórias: ou seja, aquelas feitas cedo em relação a um ciclo de desequilíbrio, ou antes, do início de um período de turbulência na indústria;
- Mudanças reativas: aquelas feitas em resposta a iniciativas estratégicas de algum concorrente ou em situações complicadas, quando a organização não tem outra saída a não ser mudar para sobreviver.

### **2.5.1 Respostas organizacionais.**

Ao combinar esses elementos numa matriz, Nadler (1998, p. 54) sugere quatro tipos básicos de resposta que uma organização pode dar às mudanças:

QUATRO TIPOS BÁSICOS DE RESPOSTA A MUDANÇAS SEGUNDO NADLER (1998)		
	Mudança Incremental (contínua)	Mudança Radical (descontínua)
Mudança Antecipatória	SINTONIZADA	REDIRECIONADA
Mudança Reativa	ADAPTADA	COMPLETA

Fonte: Nadler (1998)

Figura 02: Tipos de respostas

Os quatro tipos básicos de resposta podem ser assim resumidamente descritos:

- Resposta sintonizada: compreende novos desenvolvimentos tecnológicos e novos arranjos organizacionais obtidos de forma incremental e antecipada, ou seja, sem envolver mudanças estratégicas, no grupo de clientes, ou nas pessoas. É uma extensão lógica da estratégia, da tecnologia e dos procedimentos já em uso. É uma mudança feita não porque a organização esteja sendo forçada, mas porque vê uma oportunidade de ganhar vantagem competitiva.
- Resposta adaptada: é uma mudança feita em reação a mudanças que já ocorreram no ambiente da organização, a qual cabe apenas a posição inevitável de adaptar-se aos avanços conquistados pelos concorrentes.
- Resposta redirecionada: é uma mudança radical, feita de forma organizada, ou seja, na qual os componentes do modelo organizacional são revistos e repensados, antecipando mudanças percebidas pelo escrutínio do ambiente externo, o qual visa à percepção e antecipação dos assuntos e questões que podem redesenhar a indústria.

- Resposta completa: é um tipo de mudança no qual as organizações têm sido forçadas a se engajar depois de falharem em antecipar e acomodar mudanças mais generalizadas.

“É o equivalente organizacional a se amputar vários de seus membros ao mesmo tempo em que se é submetido a um tratamento de choque, porque não há tempo hábil para planejar e implementar uma mudança de mais longo prazo, portanto menos traumática, por absoluta falta de alternativa”. (NADLER, 1998, p. 59)

Além disso, Nadler (1998, p. 59) considerou dois fatores adicionais que também nos ajudam a entender os processos de mudança: a intensidade e a complexidade. Para a intensidade da mudança, ele identifica duas regras básicas:

“A mudança radical é muito mais intensa do que a mudança incremental”: há mais trabalho a ser feito. Há mais *stress* nos indivíduos. O processo drena mais energia da organização. Há mais risco para todos e uma grande possibilidade de fracasso”.

“A mudança reativa é mais intensa do que a mudança antecipatória”: aqueles que iniciam a mudança com antecedência, nos ciclos de desequilíbrio, têm mais recursos a sua disposição, como também mais oportunidades de experimentar e falhar”.

Nessa perspectiva, o mencionado autor classifica a intensidade relativa de cada forma de mudança a partir da sintonizada, como a menos intensa, seguida em ordem pela adaptada, redirecionada e completa.

Quanto à complexidade, Nadler (1998, p. 59) considera que ela tem a ver com as características da organização que está sob o processo de mudança.

“É bem diferente lidar com mudança numa empresa onde você pode facilmente reunir todos os empregados num pátio de estacionamento e dizer a eles o que está havendo em relação à organização do que nas envolvidas em diferentes tipos de negócios, diferentes classes de produtos (cada um num diferente estágio de evolução) e diferentes localizações ao redor do globo”.

Nadler (1998) considera que a composição da intensidade e da complexidade, a partir da menor para a maior, leva a três modos de gerenciamento da mudança:

- de menor intensidade com menos complexidade: pode ser gerenciada através do processo normal de gerenciamento (gerenciamento de rotina);
- de média intensidade com média complexidade: pode ser gerenciada através de um processo de delegação de responsabilidades quanto à mudança para pessoas específicas, porque as mudanças, nessa escala, não irão acontecer se todos atenderem apenas aos aspectos usuais do negócio;
- de maior intensidade e maior complexidade: é assunto que não pode ser delegado. Nas situações nas quais ele foi bem-sucedido, o **CEO** e a equipe de direção ficaram pessoalmente envolvidos no planejamento e gerenciamento da nova estratégia e das novas operações e por isso não tinham mais tempo para os aspectos de rotina do seu trabalho. Nesses casos, o gerenciamento da mudança deve ser não apenas uma alta prioridade, mas a única prioridade dos principais executivos. Eles devem delegar as responsabilidades pelas operações de rotina do dia-a-dia para outros gerentes.

### **2.5.2 Mudanças radicais**

Segundo Michelle Perrot, apud Gonçalves (2000, p. 26), o capitalismo industrial, na sua fase inicial, acomodou-se às estruturas já existentes, baseando-se nas pequenas empresas familiares, que reuniam, no mesmo espaço físico, a fábrica e o domicílio, o que era possível, já que não existiam grandes necessidades de capital e os membros da família podiam trabalhar juntos no seu próprio negócio. A

necessidade de se adaptar aos novos tempos fez com que essas empresas fossem forçadas a realizarem mudanças radicais em suas estruturas.

A mudança radical perturba a vida da organização e, normalmente, demanda uma mudança repentina de direção. A mudança incremental, ao contrário, é caracterizada por uma expansão metódica nos rumos que já vinham sendo perseguidos. Nadler (1998, p. 64) alinha as principais características e forças que causam a mudança radical nos seguintes pontos:

- **Magnitude de mudança:** as mudanças radicais envolvem mudanças profundas nos componentes da organização, tais como estratégia, estrutura, processos, pessoas, sistema de recompensa, ambiente operacional e cultura organizacional.
- **Ajuste organizacional:** nas mudanças radicais, o ajuste organizacional, entendido como a congruência e o equilíbrio, torna-se um inimigo, a força que sustenta a resistência organizacional à mudança.
- **Estratégia e Visão:** embora a mudança incremental possa focar exclusivamente um ou dois componentes organizacionais dentro do modelo conceitual de uma estratégia existente, por exemplo, melhoria do processo de manufatura, ou um novo sistema de recompensas, a mudança radical exige sempre grande ênfase no desenvolvimento e implementação de uma nova estratégia.
- **Mudanças Múltiplas e Concorrentes:** as mudanças incrementais envolvem, normalmente, uma única mudança ou uma série de mudanças discretas, ao contrário das radicais, caracterizadas por uma grande quantidade de mudanças ocorrendo simultaneamente, através de toda a organização. Neste caso, ocorre confusão e aumento exponencial de ansiedade, com as pessoas interpretando as mudanças de uma perspectiva pessoal.
- **Transições incompletas:** as mudanças radicais não são bem-caracterizadas por um início, meio e fim. “É uma corrida sem linha de

chegada”. Muitas mudanças acontecem ao mesmo tempo e pode ocorrer a paralisação ou o aborto de algumas já iniciadas. Estas mudanças são, por definição, tentativas de antecipar ou responder a períodos de desequilíbrio, o que torna inevitável a necessidade de alterar os esforços de mudança constantemente.

- Estado Futuro não-nítido: pelas mesmas razões já mencionadas, é quase sempre impossível para o líder de uma mudança radical, no seu início, apresentar uma descrição detalhada do seu estado futuro.
- Duração: uma mudança incremental, geralmente, ocorre num período de meses, sendo que as maiores não ultrapassam um período de seis meses a dois anos. Já as mudanças radicais bem-sucedidas levam, normalmente, de três a cinco anos, e às vezes mais.
- Liderança: nas mudanças incrementais, é importante que os altos executivos dêem apoio completo às pessoas que eles designaram para implementar as mudanças, enquanto eles próprios continuam gerenciando as operações normais da empresa. Nas mudanças radicais, a liderança não pode ser delegada.

O quadro a seguir, adaptado de Nadler (1998, p. 62), tenta sintetizar e completar as características da mudança em relação aos tipos anteriormente descritos:

Quadro 02: Tipos de Mudança e Suas Principais Características

	MUDANÇA INCREMENTAL (CONTÍNUA)	MUDANÇA RADICAL (DESCONTÍNUA)	
CARACTERÍSTICA	RESPOSTA SINTONIZADA/ADAPTADA	RESPOSTA REDIRECIONADA	RESPOSTA COMPLETA
Força Direcionadora	Congruência Interna, manutenção do ajuste organizacional.	Antecipação de desequilíbrios futuros, crise antecipada.	Resposta a um desequilíbrio existente, crise de desempenho.
Foco e Magnitude da Mudança	Componentes internos do subsistema da organização	A maioria/todos os componentes do modelo organizacional, incluindo estratégias, processos, pessoas, estrutura.	Toda a organização, inclusive os valores essenciais.
Ritmo e Duração da Mudança	Direcionada para requisitos específicos, duração de 6 meses a 2 anos.	Da periferia para o núcleo da organização, duração acima de 3 anos.	Drástica; mudança ampla e sistemática, feita simultaneamente. Duração de 3 a 5 anos ou mais.
Papel da Alta Gerência	Apoio Geral: responsabilidades delegadas à média gerência	Direcionadores-chave, criação de urgência e persistência são fundamentais.	Direcionadores-chave e tomar decisões estratégicas são fatores críticos
Substituição de Gerentes Seniores	Não	Alguns membros da alta administração são substituídos	Um grande número de gerentes seniores é normalmente substituído
Requisitos do Gerenciamento da Mudança	Relativamente menores – principalmente implementação de tópicos planejados	Grandes – criação de senso de urgência e motivação para mudança	Grandes – criação de visão e otimismo; lidar com resistências.

Fonte: adaptado de Nadler (1998: 62)

O quadro não deixa dúvidas quanto à complexidade, dificuldade e duração de uma mudança radical. Devem-se destacar dois aspectos não-arentes no quadro, mas já mencionados: a dificuldade de se enxergar com clareza o estado futuro da organização e o grande número de mudanças simultâneas que ocorrem. Um outro ponto, consequência dos dois anteriores, deve também ser destacado: é a dificuldade de se reconhecerem os estágios da mudança radical.

Para Nadler (1998, p. 75), uma mudança radical deve ocorrer em um ciclo repetitivo de cinco fases, as quais, durante o processo de mudança, podem não ser vistas com muita nitidez, uma vez que tendem a se misturar e a se sobrepor. São as seguintes as cinco fases:

- reconhecimento do imperativo da mudança;
- desenvolvimento de uma direção compartilhada;
- implementação da mudança;
- consolidação da mudança;
- sustentação da mudança.

É importante observar que este ciclo de cinco fases visa fornecer um mecanismo para evitar três erros que acontecem comumente nas mudanças radicais e que anulam os esforços e efeitos da mudança:

- a incapacidade de reconhecer as mudanças que estão prestes, ou já aconteceram no ambiente da organização com antecedência suficiente para permitir o desenvolvimento de uma reposta;
- erro no desenvolvimento de uma estratégia, mesmo tendo se reconhecido as mudanças necessárias;
- falha na definição das mudanças organizacionais requeridas para que a nova estratégia seja bem-sucedida.

É importante observar que o ciclo de uma mudança radical, proposto por Nadler (1998) e representado pelas cinco fases acima descritas, que denominaremos ciclo de mudança de Nadler, é um processo contínuo e constante,

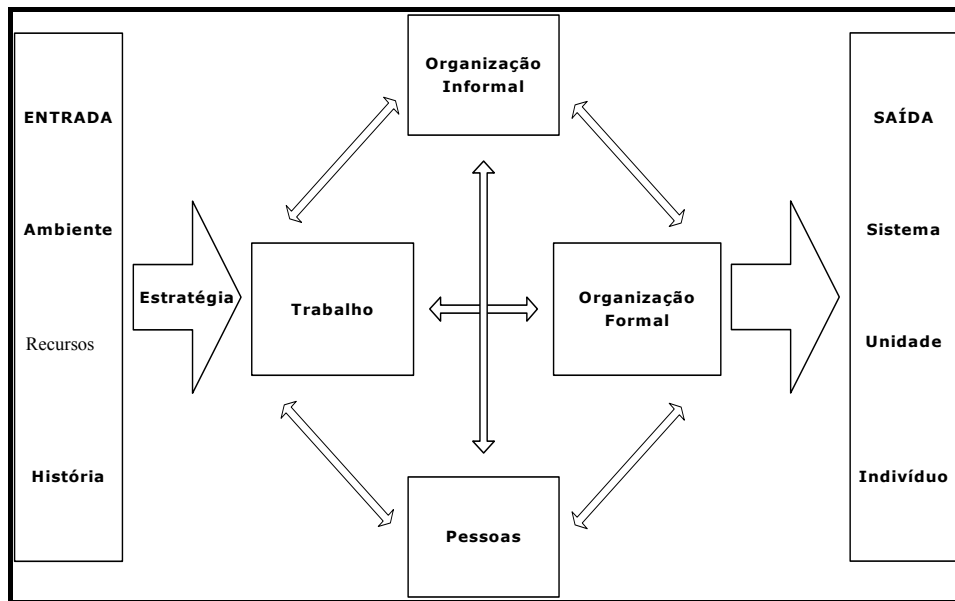


que ocorre repetitivamente durante todo o longo período de uma mudança radical, devendo todas as suas etapas ser executadas adequadamente, e na frequência requerida, para que os resultados da mudança sejam alcançados. Ele não pode ser pensado como um processo linear ou seqüencial, com início, meio e fim. Cada uma de suas fases pode se sobrepor à anterior e à posterior, e por se tratar de um ciclo, ele volta sempre ao ponto de partida e inicia de novo, sendo que o estágio final de um ciclo de mudanças sempre contém os germes do próximo ciclo. A inobservância de qualquer uma destas etapas ou a sua execução incompleta pode comprometer totalmente um grande esforço já desencadeado.

A seguir, tentar-se-á estabelecer um roteiro, baseado no ciclo de mudança de Nadler, através do qual poderão ser analisadas as mudanças em curso na empresa, em estudo culminando com a mudança da sua sede para um outro estado

## **2.6. Reconhecimento do Imperativo da Mudança**

O essencial desta primeira fase é utilizar o que Nadler (1998) denomina o modelo de congruência. Ele é usado para analisar cada um dos componentes da organização e se eles estão ajustados ou não. O modelo de congruência, indicado na figura abaixo, foi proposto por Nadler exatamente para permitir um diagnóstico correto e apropriado do desempenho da organização, o que permitirá a intervenção adequada. Como pode ser visto, este modelo compreende um conjunto de componentes que interagem entre si com base em dois eixos: um horizontal, compreendendo o trabalho e a organização formal, e um vertical, compreendendo as pessoas e a organização informal, ou seja, a dimensão social de organização.



Fonte: Nadler (1998)

Figura 03: Modelo de Congruência

É importante observar que pouquíssimas organizações se dão ao trabalho ou vêem a necessidade de considerar um diagnóstico organizacional como parte normal do seu negócio, mesmo para verificar se os objetivos de uma mudança implementada foram atingidos.

O reconhecimento do imperativo da mudança pode ser feito de diversas formas, inclusive por identificação de perdas financeiras, caminho fácil, mas que levará necessariamente a mudanças radicais reativas. O que Nadler defende é a utilização do modelo de congruência como uma ferramenta para entender a dinâmica da mudança, através de todo o sistema organizacional, e organizar o pensamento sobre qualquer situação organizacional existente, sem favorecer nenhuma abordagem especificamente. A sua utilização aprofundada permite antecipar mudanças. A sua essência encontra-se na análise de congruência entre os seus elementos internos, ou seja, na identificação de pontos nos quais o ajuste organizacional tenha sido rompido. Quanto maior a congruência entre os componentes internos, por exemplo, até que ponto os indivíduos têm a habilidade e

a capacidade de realizar as tarefas que eles precisam fazer (congruência entre o trabalho e as pessoas), mais efetiva será a transformação das estratégias da organização em desempenho. Ao contrário, quanto menor o ajuste ou congruência, mais distante estará o desempenho das estratégias estabelecidas.

Em resumo, nesta fase, deve-se examinar a estratégia, o trabalho, as pessoas, as estruturas formais e processos e o ambiente informal, para se verificar o que está funcionando e o que não está.

### **2.6.1 Desenvolvimento Compartilhado**

Compreende a proposição de uma direção clara para a mudança e a formação de uma coalizão, que irá fornecer o apoio essencial ao sucesso de qualquer esforço de mudança radical.

Segundo Nadler (1998, p. 78), esta é a fase em que começam e são cometidos os maiores erros: falha em envolver o número adequado de pessoas e de fornecer o apoio inicial necessário. A causa dessa falha é que executar as tarefas necessárias demanda tempo, o qual pode ser muito maior para corrigir rumos.

Quanto à proposição de uma direção clara, ela deve começar pela comunicação de uma direção básica para a mudança. Os detalhes podem ser comunicados depois, à medida que os planos forem sendo desenvolvidos e adaptados às condições de mudança.

### **2.6.2 Implementação da Mudança**

Nadler (1998, p. 79) subdividiu a fase de implementação em quatro partes, todas extremamente importantes:

- redefinir a estratégia e repensar a natureza do trabalho requerido para empregar esta estratégia;

- redesenhar as estruturas formais da organização, os sistemas e processos;
- reconstruir o ambiente de operação da organização e criar arranjos informais que as novas estratégias e os requerimentos de trabalho requerem;
- “*restaffing*”: assegurar que as pessoas certas estão nos lugares certos de acordo com a nova estratégia, estrutura, trabalho e cultura.

Ele observa que quem está liderando processos de mudança tem um número limitado de opções a utilizar, “porque você não pode mudar a estratégia e a estrutura de uma empresa todos os dias”, ou mudar a cultura, que é trabalho longo e difícil. Por esta razão o mecanismo mais fácil e mais poderoso para enviar sinais sobre a mudança é a alocação de pessoas. As re-alocações, promoções, deslocamentos, demissões enviam mensagens fortes, que são claramente entendidas por todos na organização. Por este motivo as alocações e re-alocações de pessoas nos processos de mudança devem ser feitas em conjunto e como parte integral das mudanças de estratégia e estrutura.

### **2.6.3 Consolidação da Mudança**

É uma fase essencial do processo de mudança. A consolidação compreende três partes:

- comunicação e diagnóstico: objetivam identificar o que está e o que não está funcionando na mudança;
- refinamento: com base nos dados de comunicação e do diagnóstico, é feita uma avaliação e são implementadas medidas de ajuste ;
- consolidação: quando começa a fluir regularmente na organização o que foi implementado de novo e radical.

O aspecto da mudança que é considerado de maior necessidade de refinamento e consolidação é a governança. A relação entre o comando maior da

corporação e as unidades operacionais estará certamente muito escassa ou perdida, precisando de ajustes à medida que a mudança se consolida.

#### **2.6.4 Sustentação da Mudança**

Esta fase é a final, aquela que dá seqüência ao estágio de consolidação , na qual o gerenciamento precisa avaliar constantemente a efetividade de cada elemento do programa de mudança e ficar suficientemente flexível para modificar o plano quando necessário. É o momento de resolver os problemas de ajuste e restabelecer a rede de relacionamentos entre os componentes organizacionais, os quais haviam sido cortados para abrir caminho para a mudança radical. Este é o momento de sustentar e aparar as arestas da mudança radical, por intermédio de uma série de mudanças incrementais, e de fazer as correções de curso, que mantêm o crescimento e o sucesso da organização.

Um dos maiores perigos desta fase, alerta Nadler (1998, p. 81), é a retomada da rigidez: “os líderes na cúpula da organização podem vir a ver mudanças como um meio de vida, mas a maioria das outras pessoas estará em busca de estabilidade”. Como consequência, as práticas experimentais ou de transição do período de mudança irão tornar-se tão formalizadas e codificadas quanto as práticas que elas substituíram.

Um último ponto que precisa ser comentado é o da resistência ‘a mudanças. As pessoas não gostam de mudar e sempre existe uma resistência natural. Por isso é preciso utilizar técnicas apropriadas para neutralizar as resistências nos processos de mudança. Nadler (1998) sugere um conjunto de doze passos que, se utilizados adequadamente para o gerenciamento da transição, aumentam as chances de ela se tornar bem-sucedida. O período de transição é sempre tumultuado e é caracterizado, segundo Nadler (1998, p. 86), por instabilidade, incerteza e *stress*,

características que, inevitavelmente, conduzem a três problemas que requerem um gerenciamento cuidadoso durante qualquer período de transição:

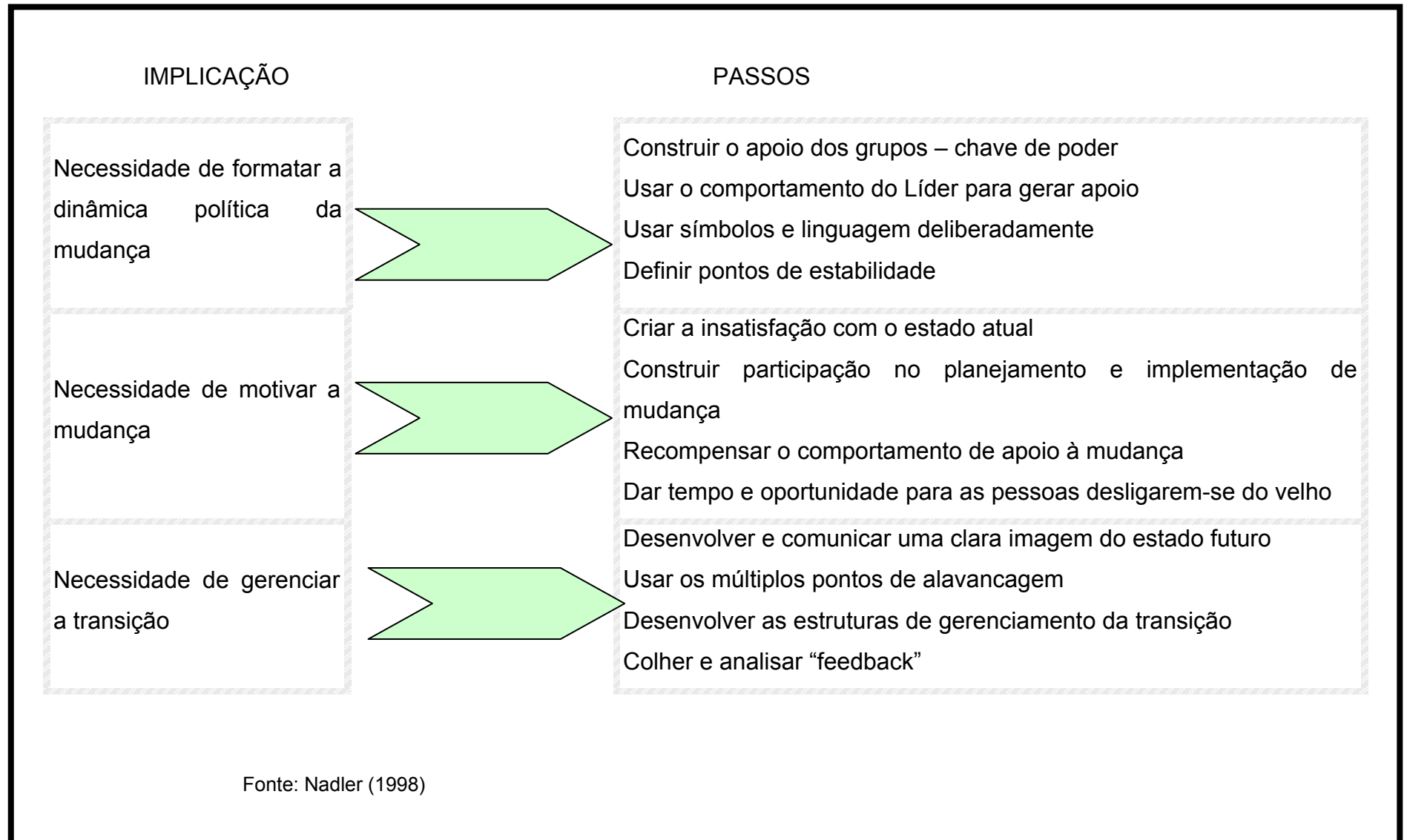
- Poder: toda organização é um sistema político e como nos períodos de mudança costuma haver grandes redistribuições de poder, há sempre uma intensificação da atividade política não-produtiva, estimulada pelas mudanças na estrutura informal da organização.
- Ansiedade: quando se começa a falar de mudança e não é possível responder à questão “o que isto significa para mim”, desencadeia-se uma onda de ansiedade e *stress* que costuma paralisar as pessoas. Os empregados têm dificuldade de ouvir e de imaginar o que vai ocorrer. Para Nadler (1998, p. 90), a lição é clara:

“A maior parte das pessoas não pode ouvir e integrar a principal mensagem, envolvendo uma mudança dramática, até que elas tenham ouvido a mesma mensagem em pelos menos três ocasiões diferentes”.

- Controle: por causa do lapso de tempo existente entre o desmantelamento da estrutura formal existente e o início do funcionamento organizado da nova estrutura, podem ocorrer sérios problemas de perda de controle da situação.

As respostas às questões de poder, ansiedade e controle mencionado anteriormente podem ser encontradas nos doze passos para gerenciar a transição, propostos por Nadler (1998, p. 93), resumidas no quadro abaixo:

Quadro 03: Doze Passos Para Gerenciar a Transição.



Como pode ser visto, os doze passos foram agrupados pelo autor de acordo com as necessidades organizacionais e de liderança que eles implicam: necessidade de determinar a dinâmica política da mudança, necessidade de motivar a mudança e necessidade de gerenciar a transição. Nadler (1998, p. 92) observa que as ações representadas pelos passos não são responsabilidade exclusiva da alta gerência, mas de todo o corpo gerencial. Além disto, ele lembra também que esta lista não contempla uma situação específica e sim genérica, e que, na prática, algumas ações podem ser mais importantes e aplicáveis do que outras, bem como a seqüência mais adequada para sua execução.

## **2.7 O Processo de Mudança na empresa**

Após a colocação dos diversos aspectos do referencial teórico, vamos discutir o caso da mudança de sede empresa de Construção de Belo Horizonte para São Paulo.

Este trabalho focaliza uma grande mudança ocorrida em 2001, quando a empresa de construção civil mudou a sua sede da cidade de Belo Horizonte para São Paulo. Esta mudança, na realidade, não envolveu somente a mudança de sede, mas, também, de uma estrutura organizacional. Tudo isto ocorreu imediatamente após a divulgação da recém-criada empresa de construção, organização correspondente a um dos quatro negócios definidos como estratégicos no programa de Sucessão de Gerações.

Esta mudança foi decidida em setembro de 2000, logo em seguida à escolha do novo presidente da empresa de construção. A Construtora em estudo era uma empresa que não possuía comando único. Ela era administrada a partir de duas Diretorias de Operações A e B, que possuíam autonomia operacional, reportando-se ambas a um Conselho de Administração formado pelos fundadores e



seus descendentes. A figura a seguir ilustra a organização existente até dezembro de 1999, quando o Conselho de Administração divulgou o projeto de Sucessão de Gerações.

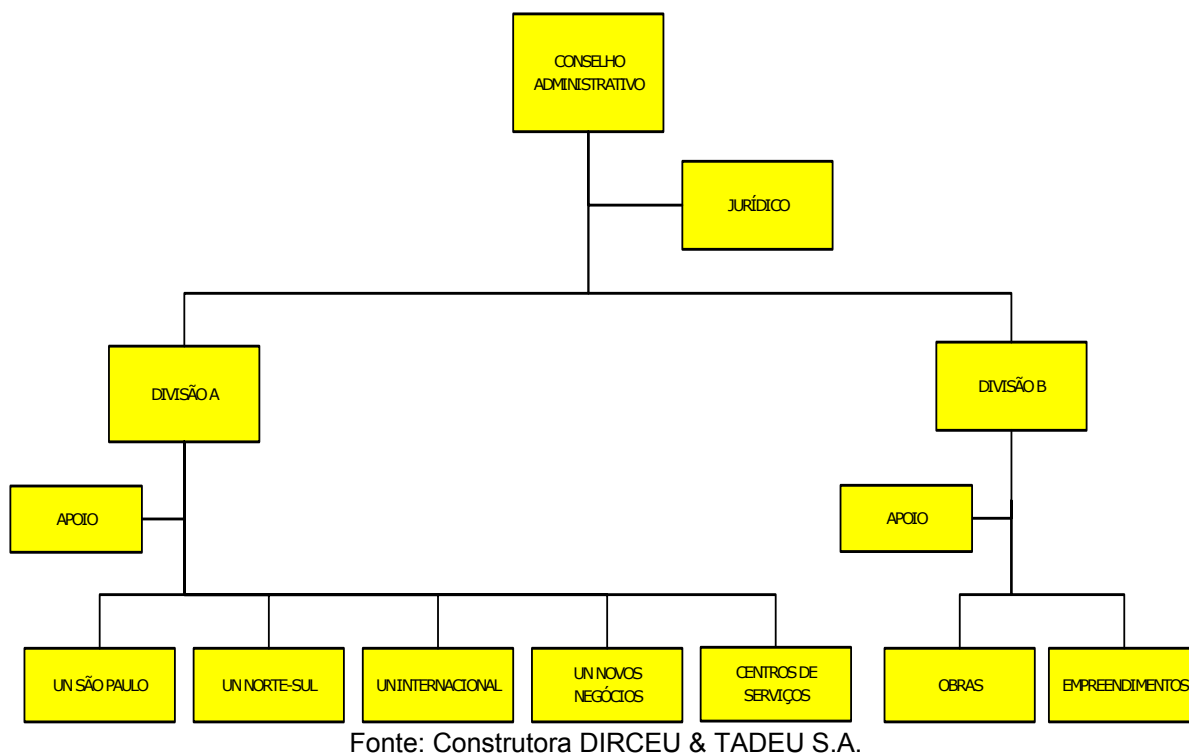


Figura 04: Organograma

Na ocasião, a Divisão A representava 80% do faturamento da empresa, e os negócios de concessão de serviços públicos e de telecomunicações, bem como outros que a empresa desenvolvia e operava, eram geridos pela unidade de Novos Negócios. Ela possuía, além desta unidade, e de três unidades dedicadas às obras, um Centro de Serviços que atendia toda a empresa e compreendia as áreas de RH, Comunicação, Gráfica, Serviços Gerais, Suprimentos e Sistemas. As demais funções eram operadas como assessorias de apoio, havendo duplicidade entre as divisões. As áreas de engenharia (elaboração de propostas) encontravam-se vinculadas às respectivas unidades de obras.

A Construtora havia redesenhado a sua estratégia e decidiu pôr foco nos negócios de concessões de serviços públicos e telecomunicações, além é claro de seu negócio principal, o de construção pesada.

Em 1999, o Conselho de Administração havia dado início a um programa de Sucessão de Gerações, visando exatamente a criar um modelo de governança e profissionalizar a administração da empresa, que, na verdade, embora ainda possuísse em seu conselho um dos fundadores, já estava sendo administrada pela segunda geração, a qual já sentia a necessidade de pensar na sua própria sucessão. Além disso, o crescimento e a diversificação do grupo, associado a uma retração dos negócios de construção, geraram a crença de que a empresa encontrava-se muito inchada para o tipo de atuação que se imaginava.

Parece claro, portanto, que a mudança da empresa para São Paulo foi concebida no contexto de uma mudança muita mais ampla e que merece ser examinada para um melhor entendimento desta questão. E mais, vale a pena examinar o processo de mudança vivido pela empresa nos últimos anos para que a visão fique mais clara.

Neste sentido, apresentamos a seguir uma breve descrição das mudanças efetuadas nos últimos anos, a partir de 1988, iniciando pelo programa de mudanças, cujo direcionamento era exatamente preparar a empresa para os novos desafios que viriam a partir da década de 90, ou seja, na linguagem de Nadler (1998), caracteristicamente uma antecipação de desequilíbrios futuros ou crise antecipada. As características básicas da empresa apontam para um programa de mudança radical antecipatória com resposta redirecionada. A seguir, uma relação dos demais programas.

Quadro 04: Relações entre programas

ANO	PROGRAMA	PRINCIPAIS OBJETIVOS	CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DA MUDANÇA	RESULTADOS
1988	DT-2000	Preparar a empresa para desequilíbrios e crises que viriam com a aproximação do ano 2000.	Mudança antecipatória radical – resposta direcionada	Bem-sucedido.
1990	AVA – Análise de Valor das Atividades	Corrigir desequilíbrios existentes: desempenho e processos.	Mudança reativa radical – resposta completa	Bem-sucedido. Implementado pela McKinsey.
1992	RO (Reorganização Organizacional)	Corrigir desequilíbrios existentes quanto a estrutura e o desempenho	Mudança reativa radical – resposta completa	Bem-sucedido. Implementado pela McKinsey.
1993	GQT	Alinhar a empresa com as práticas modernas de gerenciamento.	Mudança incremental reativa – resposta adaptada	Parcialmente bem- sucedido. Baseado no Modelo Japonês
1995	Planejamento Estratégico	Definir novos rumos para a organização.	Mudança incremental antecipatória – resposta sintonizada	Parcialmente bem-sucedido.
1997	Programa MBA	Preparar a equipe para um novo modelo de negócio.	Mudança incremental antecipatória – reposta sintonizada	Parcialmente bem- sucedido.
1997	Work-Out	Eliminar gargalos e barreiras com vistas a corrigir desequilíbrios quanto a processos e desempenho.	Mudança incremental reativa – resposta adaptada	Parcialmente bem-sucedido. Baseado no modelo da GE.
1997	<b>EVA</b>	Estabelecer um novo parâmetro de medição de desempenho financeiro, adequado às necessidades dos acionistas.	Mudança radical antecipatória – resposta redirecionada	Bem-sucedido. Implementado pela Stern & Stuart.
1999	Sucessão de Gerações	Criar um modelo de governança e profissionalizar a gestão da empresa.	Mudança radical antecipatória – resposta redirecionada	Parcialmente bem-sucedido. Não-concluído. Fundação Dom Cabral.
2000	Mudança para SP	Ajustar a empresa ao novo modelo de gestão corporativo, estabelecido com a criação de Holding e ao novo perfil do mercado.	Mudança radical reativa – resposta completa	Parcialmente bem-sucedido. Não-concluído.

Fonte: Relatórios e Registros da Construtora DIRCEU & TADEU S.A.

Uma primeira característica básica que se pode observar é a ausência de mudanças incrementais ou contínuas, que são por natureza mais baratas, menos traumáticas e, se bem-exercitadas, com resposta sintonizada, conduzem a vantagens competitivas e previnem a necessidade de mudanças radicais, mais caras, traumáticas e de resultado duvidoso. Essa observação nos leva também a perceber que a empresa não possui um mecanismo que dê sustentação e assegure a continuidade das mudanças, o que faz haver reversão das melhorias conquistadas.

Pelo exposto, não há dúvidas quanto à caracterização do processo de mudança para SP como uma mudança radical de resposta completa. Embora Nadler considere que o prazo adequado de uma mudança radical seja de 03 a 05 anos, e agora estejamos com cerca de 02 anos e meio apenas do seu início, é importante examinar cuidadosamente todos os seus aspectos, já que o processo de mudança da empresa, conforme demonstrado no período analisado, apresenta grandes indícios de falta de continuidade, mudança de rumos e falta de persistência.

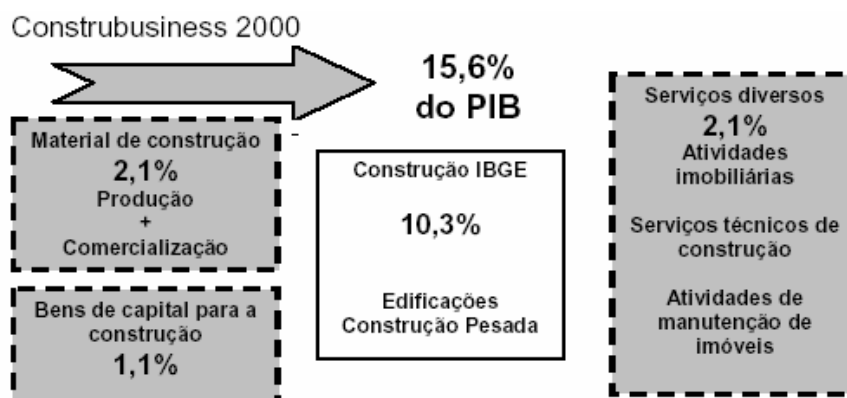
### 3. INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO PESADA

Um dos objetivos deste capítulo é contextualizar o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, através de dados coletados em diversas fontes, demonstrando a importância deste setor na atividade econômica nacional, ressaltando as suas características e tendências, principalmente no período em que se analisa esta organização.

#### 3.1 Caracterização do setor

A indústria da construção destaca-se pela importância que possui no contexto econômico nacional. É um setor complexo, que envolve diversas atividades periféricas ou correlatas, formando uma grande cadeia econômica, que pode ser chamada de “*construbusiness*”, ou seja, a cadeia produtiva do setor da construção, organizado em cinco segmentos (CONSTRUBUSINESS, 2001): materiais de construção, bens de capital para a construção (equipamentos, ferramentas etc.), edificações, construção pesada e serviços diversos (imobiliárias, condomínios, serviços técnicos etc.).

A figura 05 ilustra a cadeia produtiva da construção civil e suas respectivas participações no produto interno bruto (PIB) brasileiro no ano de 2000, evidenciando, assim, a sua grande importância como agente promotor do desenvolvimento nacional. O setor tem contribuído decisivamente para a geração de empregos diretos e indiretos, melhoria, oferta e manutenção de infra-estrutura e diminuição do déficit habitacional.



Fonte: Construbusiness (2001. p.6)

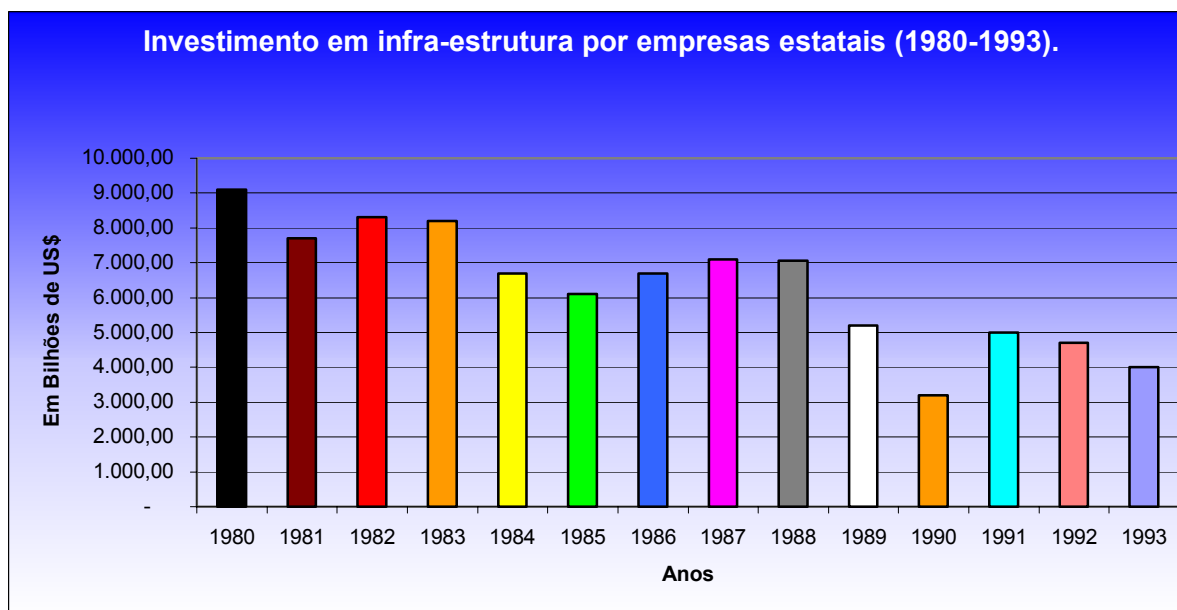
Figura 05: Participação na cadeia produtiva da construção no PIB 2000

### 3.2 A construção pesada

A construção pesada está basicamente ligada à infra-estrutura. O setor responde pela construção de rodovias, estradas férreas, túneis, pontes, viadutos, barragens, hidroelétricas, termoeletricas, sistemas de tratamento de água e esgoto, entre outras atividades importantes que visam promover as condições necessárias para estimular a produção industrial, o comércio e a melhoria de vida da população em geral.

Segundo o Construbusiness (2001), a construção pesada possui como principal característica a dependência de investimentos de longo prazo. Além disso, são poucas as obras que podem se autofinanciar, como as usinas hidrelétricas, que vendem a energia produzida, ou as pontes e estradas que podem cobrar pedágios dos usuários.

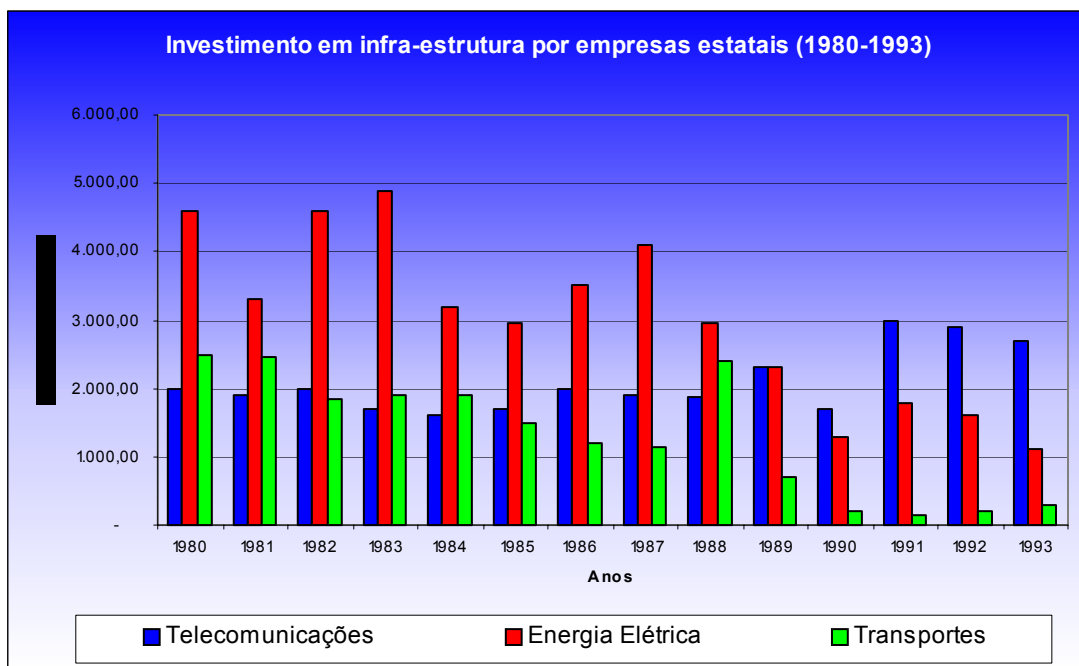
O fato de possuir uma demanda reprimida é um ponto forte do setor, que poderá ser explorado desde que haja recursos suficientes ou políticas públicas para atender a essa demanda.



Fonte: Construbusiness (2001)

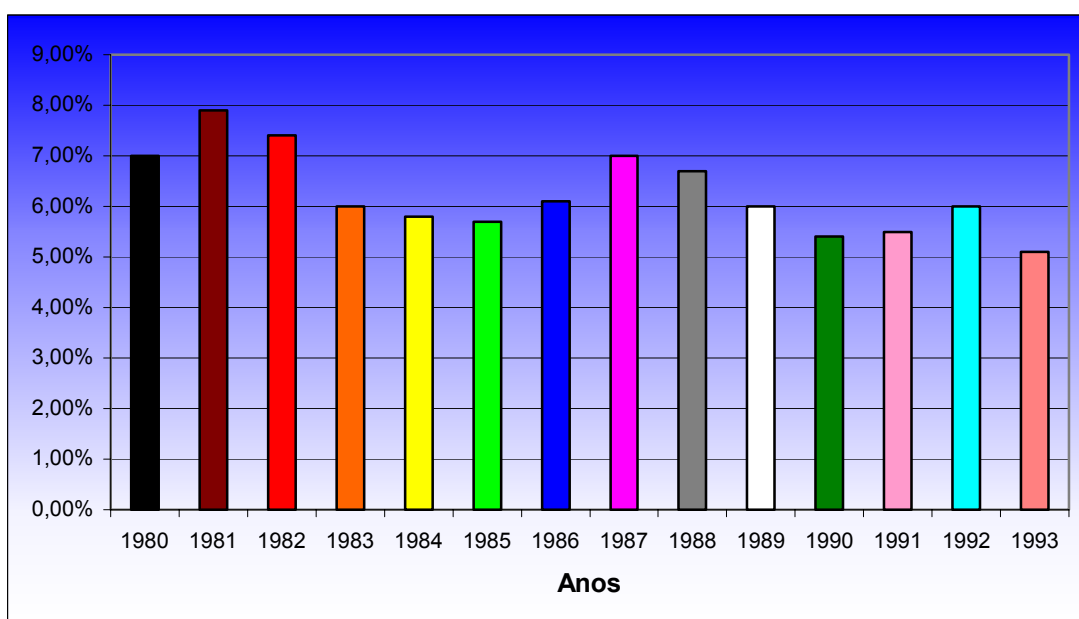
Figura 06: Investimentos em infra-estrutura.

Conforme podemos observar nas figuras 06, 07 e 08, o processo de investimento na construção de infra-estrutura, compreendido entre as décadas de oitenta e meados da década de noventa, teve uma oscilação grande, com uma alternância de queda seguida de uma alta, sendo que esta alta era sempre abaixo do último patamar de alta, caracterizando, claramente, uma tendência de queda nos investimentos em infra-estrutura, tendência que continua até os dias de hoje.



Fonte: Adaptado de Ferreira (1995) e Giambini e Pinheiro (1996), apud Pinheiro (1996)

Figura 07: Investimentos em infra-estrutura. (1980-1993).



Fonte: adaptado de Ferreira (1995) e Giambini e Pinheiro (1996), apud Pinheiro (1996)

Figura 08: Investimentos em relação ao PIB.



Comparando as figuras 06, 07 e 08, nota-se que, nos períodos compreendidos entre os anos de 1990 e 1993, a redução dos investimentos públicos foi muito acentuada, com uns dos mais baixos percentuais de investimento em relação ao PIB. Esta tendência se configura até os dias de hoje, conforme será demonstrado ao se tratarem os cenários.

As atividades de construção pesada exigem tecnologia mais apurada e grande mobilização de máquinas, equipamentos pesados e mão-de-obra. São obras geralmente de longo prazo, portanto demandam grande capacidade de investimento tanto do contratante da obra como da empresa construtora. Segundo SENAI (1995), em virtude do tamanho significativo das obras nesse setor, concentram-se nele empresas de grande porte, que apresentam um quadro homogêneo entre elas (modelo institucional). O tipo, o porte e a complexidade das obras levam as empresas a se especializarem.

No Brasil, a infra-estrutura sempre foi preocupação dos governos, tanto nos planos federal, estadual como municipal. O setor é dependente da capacidade de investimento do setor público, pois apenas os governos investem em obras desse porte, sendo responsáveis pelas maiores obras de infra-estrutura do país ao longo dos anos:

Os segmentos de construção pesada e obras de infra-estrutura estão diretamente relacionados ao nível de gastos do poder público. Em outros períodos, em que o Estado brasileiro possuía maior capacidade de investimento, estes segmentos respondiam por grande parcela do faturamento das empresas produtoras de cimento.

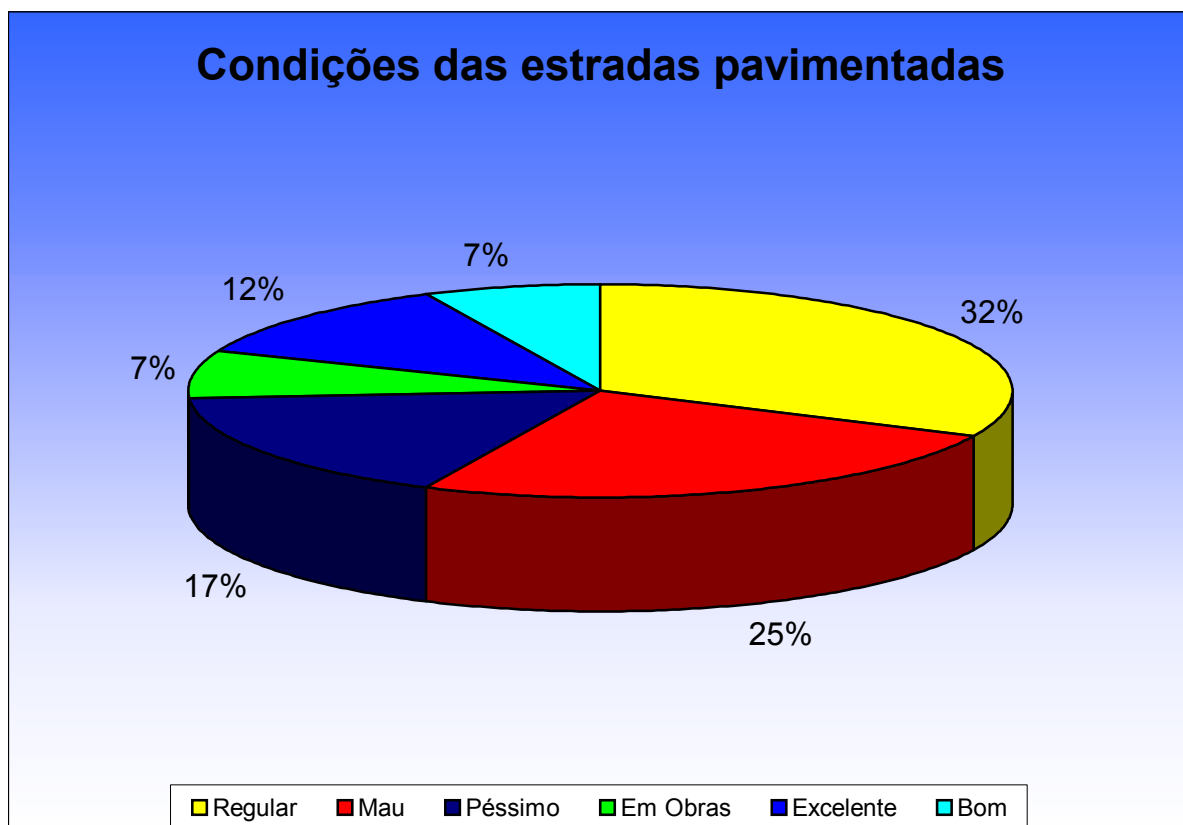
O setor representa um risco para as pequenas empresas, pois são grandes as barreiras de entrada no mercado, como, por exemplo: alta capacidade financeira,

grande mobilização de equipamentos, contratos com prazos longos etc. Além dessas barreiras visíveis, o setor sempre foi reconhecido pelas relações entre poder público e empresas na obtenção de contratos e de obras que beneficiavam pequenos grupos de grandes empresas. Além de toda a capacidade técnica e financeira, portanto, é preciso ainda grande poder político para a obtenção de obras, e, também, para garantir as verbas necessárias à sua execução.

Na última década do século XX, o governo federal e alguns estaduais iniciaram um processo de concessão de serviços públicos e vendas de empresas estatais que mudaram, nitidamente, o perfil da construção pesada no país. Na área de transportes, as ferrovias foram quase que totalmente privatizadas. Contudo, o maior projeto na área continua sendo financiado pelo governo federal: a Ferrovia Norte/Sul, projeto iniciado há mais de dez anos e que tem sido executado lentamente.

As principais rodovias do país foram terceirizadas, como a Rodovia Presidente Dutra, e outras no estado de São Paulo, como a Via dos Bandeirantes, a Via Anhangüera e a Rodovia Dom Pedro II. As concessionárias foram obrigadas a realizar investimentos de ampliação de pistas de acesso, manutenção de faixas de rolamento, sinalização e construção de novas praças de pedágio.

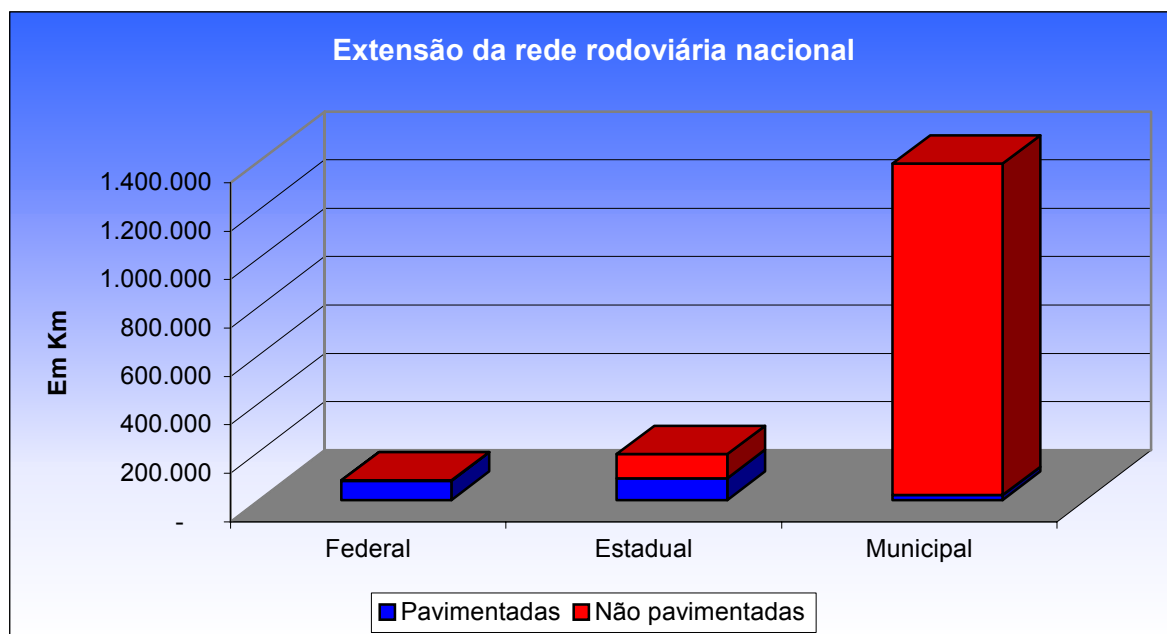
A grande maioria da malha rodoviária nacional ainda continua sob a responsabilidade dos governos estadual e federal, o que justifica a falta de investimentos em construção, ampliação e o seu péssimo estado de conservação (figura 14). De conformidade com o Construbusiness (2001), o quadro em que se encontra a malha rodoviária nacional somente poderá ser alterado com a participação conjunta do capital privado, nacional e estrangeiro.



Fonte: Construbusiness (2001)

Figura 09: Condições das estradas pavimentadas

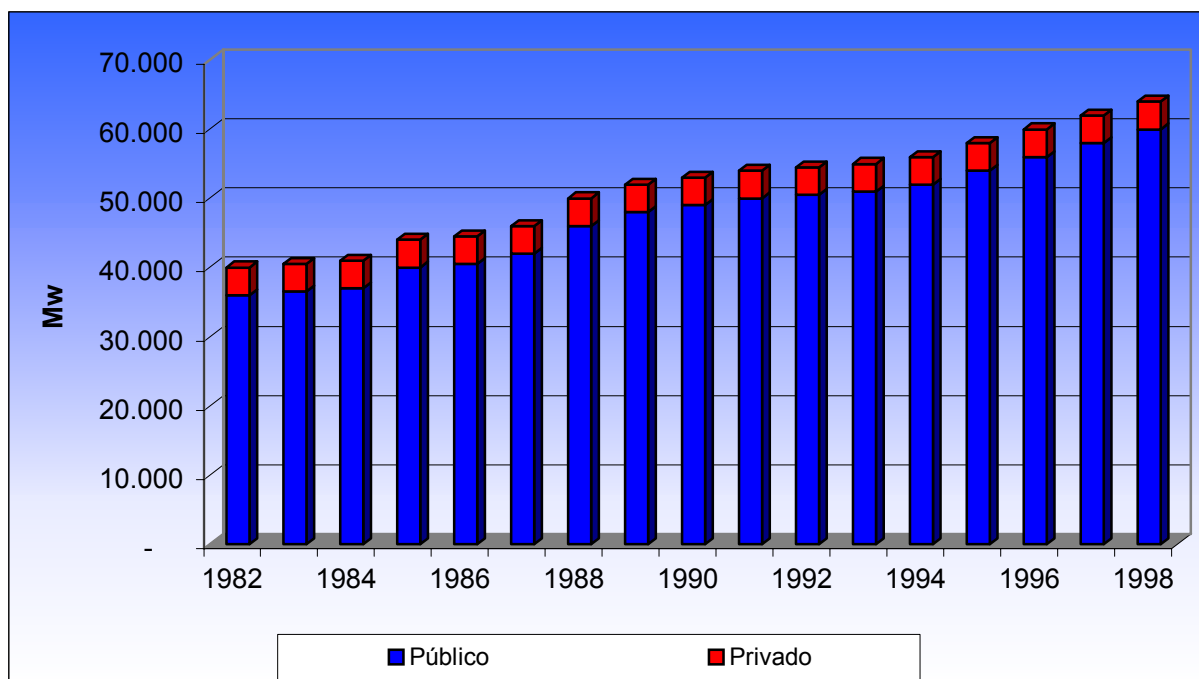
Além disso, ainda é grande no país a malha viária sem pavimentação, sobretudo no âmbito estadual e municipal, onerando os custos de transportes da produção, uma vez que o transporte rodoviário é o principal meio de escoamento da produção nacional (figura 10).



Fonte: Construbusiness (2000)

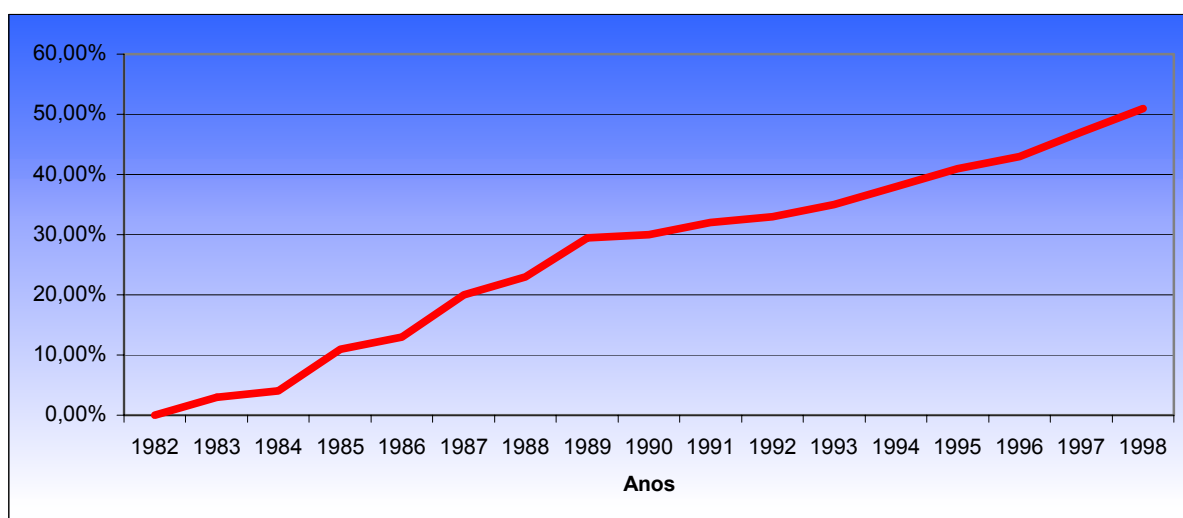
Figura 10: Extensão da rede rodoviária nacional Em Km

Em um outro campo importante da construção pesada, que é o de geração de energia elétrica, o governo federal realizou leilões de concessão para a construção de unidades de geração de energia elétrica e incentivou, em seu Plano Plurianual de Ação, a construção, pela iniciativa privada, de unidades termoeletricas, aproveitando o potencial do gasoduto Brasil-Bolívia. Contudo, o governo continua sendo o grande provedor de energia elétrica e de financiamento para a construção de unidades geradoras de energia elétrica (figura. 11). A iniciativa privada avança timidamente por esse setor, uma vez que as barreiras de entrada são enormes. As empresas de engenharia continuam atuando como empreiteiras, salvo casos especiais de grandes grupos que possuem participação em empresas geradoras de energia, como as Unidades de Serra da Mesa em Goiás e Usina de Lajeado no Tocantins, ambas construídas com a participação de grandes grupos empresariais, juntamente com a participação do governo com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).



Fonte: DNPE (1999)

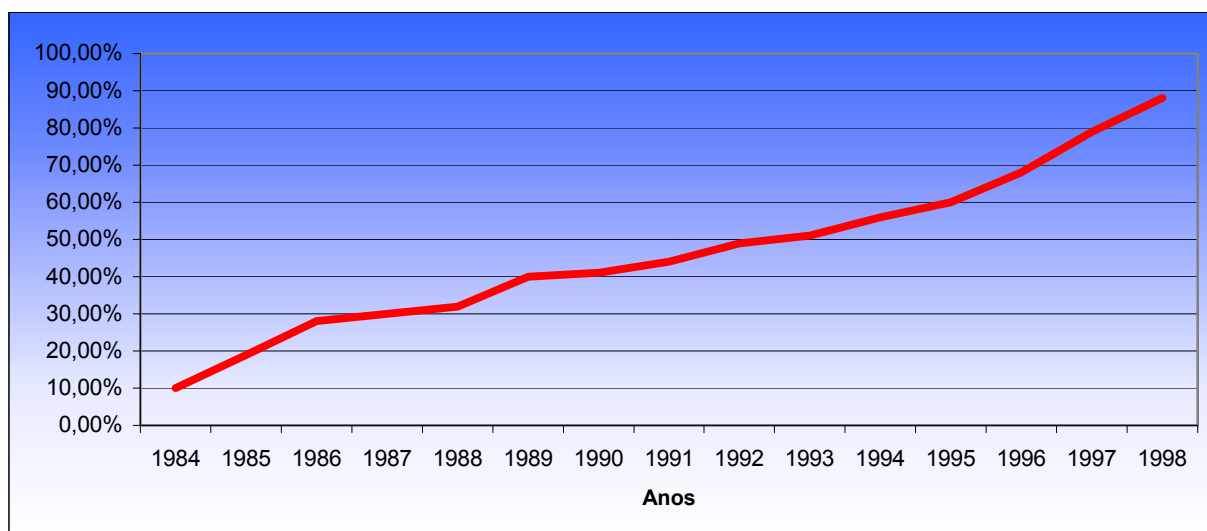
Figura 11: Capacidade instalada de geração de energia elétrica.



Fonte: DNPE (1999)

Figura 12: Evolução da produção de energia elétrica entre 1982-1998

Entre os anos de 1982 e 1998, a capacidade de geração de energia elétrica cresceu cerca de 51% (figura 12), ao passo que o consumo elevou-se em 78% (figura. 13), **DNPE**, 1999.



Fonte: DNPE (1999)

Figura 13: Evolução do consumo de energia elétrica entre 1982-1983

As características deste mercado criam grandes barreiras à entrada das pequenas e médias empresas. As grandes empreiteiras ainda possuem enorme participação no mercado, e, para as empresas menores, a atuação fica restrita às obras de menor porte, junto aos governos estaduais e municipais, ou como sub-empreiteiras das grandes empresas.

O poder político continua decisivo nesse campo de atuação, apesar da pressão da opinião pública e de ferramentas de controle e fiscalização criadas nos últimos anos, como a nova lei de licitações de 1993, e mais recentemente a lei de responsabilidade fiscal. Contudo, ainda são freqüentes as denúncias de corrupção envolvendo a construção pesada, sobretudo, quanto ao superfaturamento de contratos e ao favorecimento de empresas em licitações públicas.

### 3.3 Edificações (um breve relato)

Nem sempre é muito clara a divisão entre o setor de construção pesada e o de edificações, sendo que em alguns projetos de grande porte, como a construção

de aeroportos, essas duas modalidades de atividades acontecem simultaneamente. Por isto, vamos fazer um breve relato da atividade de edificações.

No setor de construção civil, o subsetor de edificações é um dos mais importantes e competitivos, e suas características próprias tornam-no extremamente dependente do contexto macroeconômico, das políticas governamentais e das relações entre os vários níveis de “*stakeholders*”. O produto é complexo e envolve uma série de interesses por parte dos fornecedores, clientes, governos e investidores. O ambiente externo, no subsetor de edificações, é altamente desafiante, ou seja, coloca fortes barreiras para a atividade empresarial, e exige das empresas um alto nível de adaptabilidade, flexibilidade e mudança.

As peculiaridades dos produtos desse subsetor fazem com que as dificuldades de produção e comercialização sejam maiores do que em outros setores industriais.

O produto edifício não é comum, pois cada obra necessita de projetos e especificações próprios; o produto está imóvel no espaço, ao passo que a produção se desloca até o local, é longa e complexa, envolvendo uma grande variedade de insumos, devendo cada um deles ser aplicado em seu tempo, exigindo uma série de tarefas encadeadas. O custo de produção é alto, com uma grande imobilização de capital, e os créditos, normalmente, ocorrem em longo prazo.

As principais características desse subsetor (CONSTRUBUSINESS, 2001) são a alta intensidade de mão-de-obra e a demanda dependente da capacidade de renda e crédito da população. Os pontos fortes são a sua importância na economia nacional e a grande preocupação do setor pela melhoria dos índices de produtividade.

Diferentemente da construção pesada, o subsetor de edificações possui um número elevado de empresas atuantes, de todos os tamanhos. Essas empresas são diferentes quanto ao porte, capacidades técnicas e gerenciais, apresentando um ciclo de vida curto e mobilidade para atuar em outras áreas (SENAI, 1995). Convivem neste subsetor empresas de grande porte com estruturas administrativas complexas, e micro/pequenas empresas sem qualquer organização empresarial. Além disso, a incorporação de novas tecnologias construtivas e gerenciais ocorre de forma lenta, se comparada a outras atividades industriais.

### **3.4 Apresentação da empresa**

Quando Dirceu e Tadeu encontravam-se na Escola de Engenharia, em Minas Gerais, na década de 40, o Brasil era outro. Tudo estava por fazer: poucas indústrias, energia elétrica escassa e cara, enormes distâncias difíceis de serem percorridas. Diante de necessidades tão explícitas, o Estado ia pouco a pouco assumindo responsabilidades e, do seu lado, os idealistas iam tecendo seus sonhos. Foi assim que nasceu o desejo de dois estudantes de começarem a construir as estradas do Brasil.

Para equilibrar tamanha juventude com alguma experiência profissional, os dois chamaram para sócio Paulo, irmão de DIRCEU e engenheiro desde 1938. Estavam assim reunidos os sonhos, a vontade, o conhecimento e, como pano de fundo, a oportunidade histórica.

Em 2 de setembro de 1948, foi registrada oficialmente a Construtora, DIRCEU & TADEU. As primeiras obras realizadas entre 1948 e 1949 foram pequenos serviços de urbanização em Belo Horizonte, contando com apenas um trator, o "Majestoso". Já no ano seguinte, foi construído um campo de pouso em Bambuí - a primeira grande obra da Construtora.



Em abril de 1950, a empresa partiu definitivamente para a construção de estradas, sendo que a primeira delas foi a BR-040, antiga BR-3, ligando o Rio de Janeiro a Belo Horizonte. Trabalhando inicialmente com terraplenagem e pavimentação, foi nessa mesma rodovia que a DIRCEU & TADEU fez o seu primeiro asfalto, ligando Carandaí a Barbacena.

Dados os primeiros passos, a Construtora, acreditando no seu negócio, investiu na estrutura administrativa, implantando sistemas de planejamento e controle nas obras e expandiu o corpo técnico e as equipes de nível operacional. Essa época teve alguns marcos, como a rodovia que liga São Paulo a Curitiba; um conjunto de obras realizadas no sul de Minas; a participação na construção de vários trechos da BR-262 e a abertura, em 1959, de um escritório em São Paulo.

Em largos traços, a história da empresa, a partir da década de 60, pode ser resumida da seguinte forma:

#### **3.4.1 Década de 60**

Uma das principais preocupações do governo brasileiro na década de 60, e que se estendeu pela década seguinte, foi a integração da região amazônica. A DIRCEU & TADEU foi responsável pela construção de um verdadeiro marco desse período, trabalhando em uma região isolada dos centros de abastecimento e marcada por chuvas constantes, solos encharcados e extensa malha hídrica. A Empresa teve de desenvolver tecnologia e equipamentos especiais para construir em plena selva a **BR-319**, que liga Manaus a Porto Velho e tem 870 quilômetros de extensão.

### **3.4.2 Década de 70**

Na década de 70, o Brasil alcançou uma das maiores taxas de crescimento econômico do mundo. Essa aceleração da economia exigiu grandes investimentos em obras de infra-estrutura, principalmente nos setores de geração de energia e de transportes. Participando ativamente do processo de crescimento que o País atravessava, a DIRCEU & TADEU desenvolveu tecnologia para construir usinas hidrelétricas, aeroportos e grandes plantas industriais. Entre as obras realizadas nesse período, destacam-se as hidrelétricas de Salto Osório e Foz do Areia, no Sul do Brasil, e a Ferrovia do Aço, entre Minas Gerais e Rio de Janeiro. Foi também na década de 70 que a DIRCEU & TADEU iniciou sua participação na construção de Itaipu, a maior e mais famosa hidrelétrica do mundo.

### **3.4.3 Década de 80**

Com a desaceleração do processo de crescimento econômico brasileiro, na década de 80, a DIRCEU & TADEU empregou a tecnologia e a experiência acumuladas nos anos anteriores na execução de grandes projetos de desenvolvimento urbano. Essa década também marcou a história da empresa como o período em que teve início a sua expansão para o exterior. Ainda na década de 80, foi executado o primeiro contrato em regime de “*Turn Key*”, com a construção do Complexo Industrial de Porto Trombetas, destinado à mineração, beneficiamento, transporte e exportação de bauxita.

### **3.4.4 Década de 90**

Nos anos 90, a iniciativa privada começou a participar diretamente dos investimentos em infra-estrutura feitos pelo Brasil, em setores como transporte e

energia. A DIRCEU & TADEU preparou-se para essa nova realidade e hoje participa das principais concessões brasileiras, como a Ponte Rio-Niterói, a Via Dutra, a Via Lagos e o Sistema Anhangüera-Bandeirantes, que reúne as duas rodovias mais movimentadas do Estado de São Paulo. Com a redução dos investimentos públicos e a expansão da indústria no Brasil, a Empresa diversificou suas atividades, passando a construir grandes projetos industriais, como a fábrica da cervejaria Brahma e a Iveco da Fiat. Em 2000 foi criada a Holding da DIRCEU & TADEU e definidos os negócios do grupo: construção pesada, telecomunicações, concessões públicas e empreendimentos imobiliários.

A DIRCEU & TADEU já participou da execução de obras de grande impacto social e econômico. A hidrelétrica de Itaipu, na divisa do Brasil com Paraguai, é um exemplo disso. Inaugurando no País o sistema de autoprodução de energia por grandes empresas privadas, o grupo **DT** construiu em contrato “*Turn Key*” a usina Guilman-Amorin, em Minas Gerais, a primeira a fio d’água do Brasil, com capacidade final de geração de 140 MW/h de energia. A empresa, também, executou para clientes privados grandes hidrelétricas, como Lajeado, no Estado do Tocantins, que tem uma capacidade instalada de 1020 MW, e Cana Brava, em Goiás, que produzirá 450 MW. No Espírito Santo, foi responsável pela importante hidrelétrica de Rosal.

A DIRCEU & TADEU executou mais de 20% de toda a malha metroviária de São Paulo, além de estar à frente das obras do metrô de Brasília, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e ainda o de Lisboa, pela atuação da empresa *Episolon*, integrante do grupo **DT**. A empresa implantou projetos de irrigação que somam mais de 67 mil hectares. São, aproximadamente, 500 quilômetros de canais de irrigação. No momento, a empresa executa importantes projetos de irrigação no Ceará, Bahia e Minas Gerais.

A construtora já executou portos de destaque no Brasil. No complexo siderúrgico da Cosipa, em Cubatão (SP), construiu dois terminais, um com 340 metros, e outro com 300 metros de extensão, destinados a navios de até 50 mil t. No terminal de contêineres do Porto de Santos (Tecon), foram cravados 578 pilares pré-moldados, dos quais 120 com 61,20 m de largura e 0,80 de diâmetro, os maiores do Brasil, fabricados pela própria empresa. A DIRCEU & TADEU também é responsável pela retroária de apoio ao terminal, com área total de 186 mil m<sup>2</sup>. O porto de Pecem, o maior do Ceará, foi construído pela empresa. Na Argentina, a empresa implanta um porto “*off-shore*” na província da Terra do Fogo.

A DIRCEU & TADEU também participou da construção do Aeroporto Internacional Tancredo Neves (Confins), em Minas Gerais, do Aeroporto Afonso Pena, no Paraná, e das obras de expansão do Aeroporto Internacional de Nassau, nas Bahamas. A empresa tem uma grande tradição na execução de obras de saneamento básico, “*shoppings*”, instalações industriais, gasodutos, ferrovias, hotéis e empreendimentos imobiliários.

A empresa implantou expressivos projetos de lazer e turismo, como é o caso do Porto Real Resort, o maior condomínio náutico do Brasil, com 170 mil m<sup>2</sup> de área construída, no litoral do Estado do Rio. Também lançou com sucesso condomínios como o Busca Vida, no Estado da Bahia.

No Estado do Rio, concluiu as obras de ampliação do Sistema de Abastecimento de água de Imunana-Laranjal, que beneficia 1,5 milhão de pessoas. A empresa também participa do programa Baixada Viva, considerado o maior de saneamento básico em construção na América Latina. Em São Paulo, a DIRCEU & TADEU executou as instalações de uma estação de tratamento de água, com capacidade de 5 m<sup>3</sup>/s, e implantou a sua montagem eletromecânica. Depois, em

regime de terceirização, passou a operar a estação, em associação com a Vivendi (antiga *Generale des Eaux*).

A DIRCEU & TADEU tem se voltado para a construção de "*pipe line*". Nos estados do Espírito Santo e de Minas Gerais, já implantou gasodutos que garantem o fornecimento da "Energia Verde" para diversas indústrias.

A empresa mantém no Brasil a liderança no setor de concessões públicas. São exemplos disso a concessão da Ponte Rio-Niterói, uma das maiores do mundo, e a da Via Dutra, rodovia que liga as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, totalizando 407 Km de extensão. A empresa também participa da concessão do Sistema Anhangüera/Bandeirantes, que compreende as duas rodovias mais movimentadas do Estado de São Paulo. Em meados de 98, a **DT** tornou-se sócia estratégica da Companhia de Saneamento do Paraná - **SANEPAR**, responsável pelos serviços de água e esgoto na grande maioria dos 400 municípios paranaenses.

No setor de telecomunicações, a DIRCEU & TADEU integra o consórcio **Telemar**, que presta serviços de telefonia fixa em 16 estados brasileiros: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima. O grupo DT conta desde 1993 com a DIRCEU & TADEU Telecomunicações (DT Telecom).

Especializada em obras de médio e grande porte, a Episolon tem sede em Lisboa, Portugal, e foi incorporada ao Grupo **DT** em novembro de 1988. Nos últimos anos, a empresa tem-se dedicado às concessões de rodovias e à área de saneamento, participando de alguns dos mais importantes projetos do setor em Portugal.

Na Mauritânia, participou do projeto de reabilitação de 214 km de rodovias de integração, em pleno deserto. Além de marcar presença em algumas das mais importantes obras rodoviárias executadas em Portugal, a empresa construiu a Barragem de Ovídelas, a primeira da Europa com abóbadas múltiplas de dupla curvatura variável. Em Funchal, na Ilha da Madeira, entre outras obras, construiu o Centro de Feiras, Exposições e Congressos; a via rápida Câmara de Lobos-Ribeira-Brava, reservatório de águas e o projeto do Aeroporto Internacional da Madeira, uma das maiores obras executadas na Europa nos últimos anos. O novo aeroporto, inaugurado em setembro de 2000, recebe agora aviões de grande porte, como os Boeing 747 e os Airbus A340. A pista do aeroporto foi ampliada para 2781 metros, 981 metros a mais do que anteriormente. A ampliação exigiu um aterro marítimo e uma estrutura de apoio únicos no mundo. A obra demandou 20 km de estacas para a fundação. Ao todo, 173 pilares, com altura máxima de 54 metros (e fundação com extensão equivalente) e 3 metros de diâmetro dão sustentação à pista. A obra, executada por consórcio com liderança da Episolon, consumiu, aproximadamente, 600 mil metros cúbicos de concreto (betão).

Em Lisboa, a Episolon participou, juntamente com a DIRCEU & TADEU, do consórcio responsável pela construção de cerca de 50% do percurso e mais de um trecho do metrô, o Nó da Alameda, incluindo duas estações. Atualmente, a Episolon executa novos trechos do metrô, rodovias, aterros sanitários, ampliações e modernizações portuárias, entre outros serviços.

### **3.4.5 Início do Século XXI**

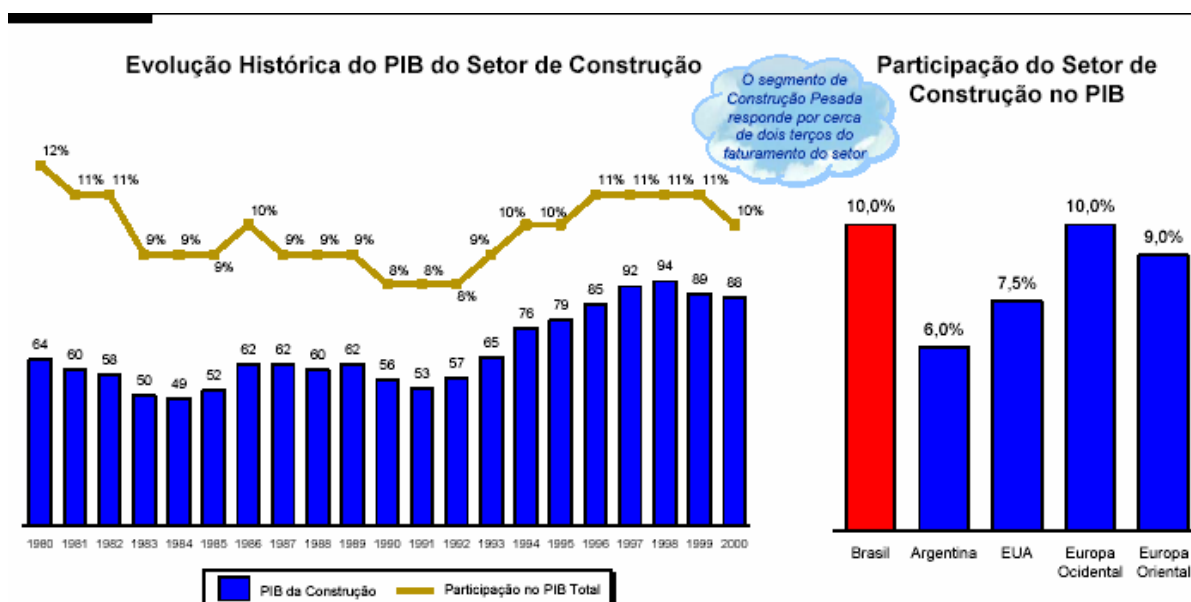
É a marca de uma nova era, repleta de mudanças profundas, em que as possibilidades se misturam fortemente com os riscos. É um período de muitas

oscilações nos seus resultados e caracterizado por grandes incertezas, que motivaram a elaboração deste estudo.

A **DT** continua forte nos seus propósitos, mas vem encontrando muitas dificuldades em transformar suas intenções em resultados. Isto tudo ficará mais claro no decorrer deste trabalho.

### 3.5 Perspectivas do setor de construção pesada no Brasil

A atividade de construção constitui um importante e bem-desenvolvido setor da economia brasileira.

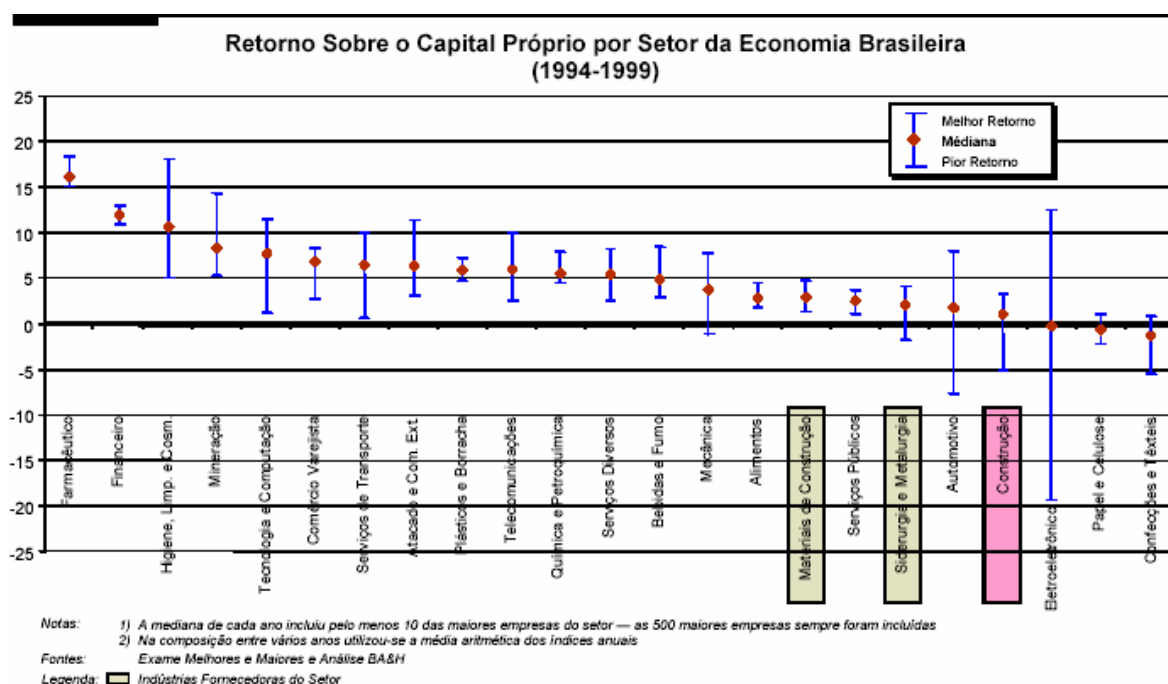


Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 14: Atividade de construção

### 3.6 O cenário

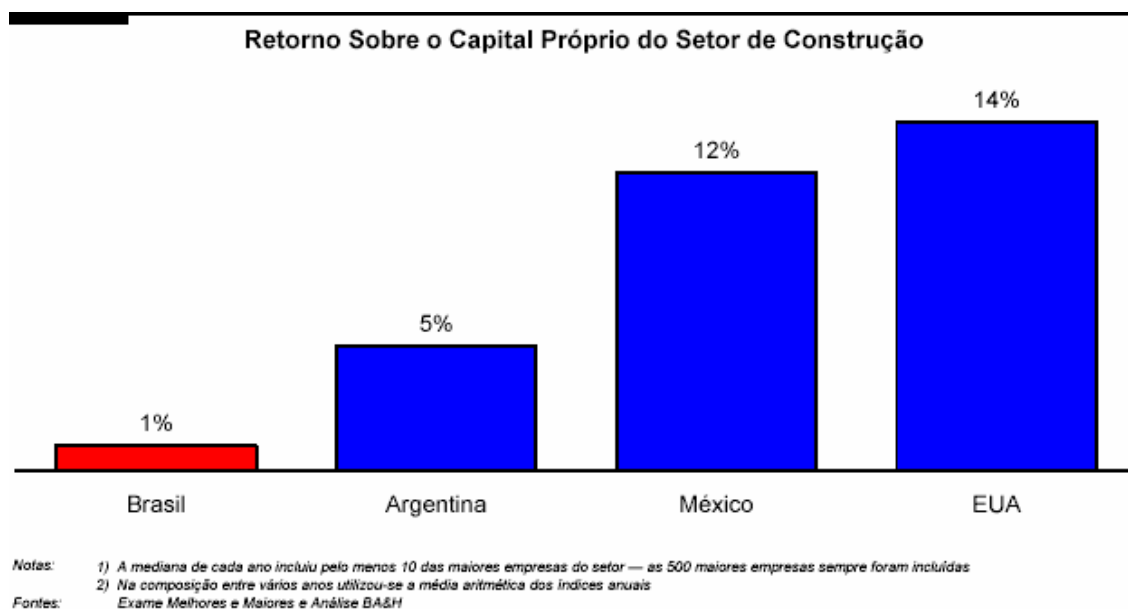
Apesar de sua importância, o setor de construção tem sido um dos menos rentáveis da economia brasileira.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 15: Economia Brasileira

Este quadro difere significativamente da situação vivida pelo setor de construção em outros países.

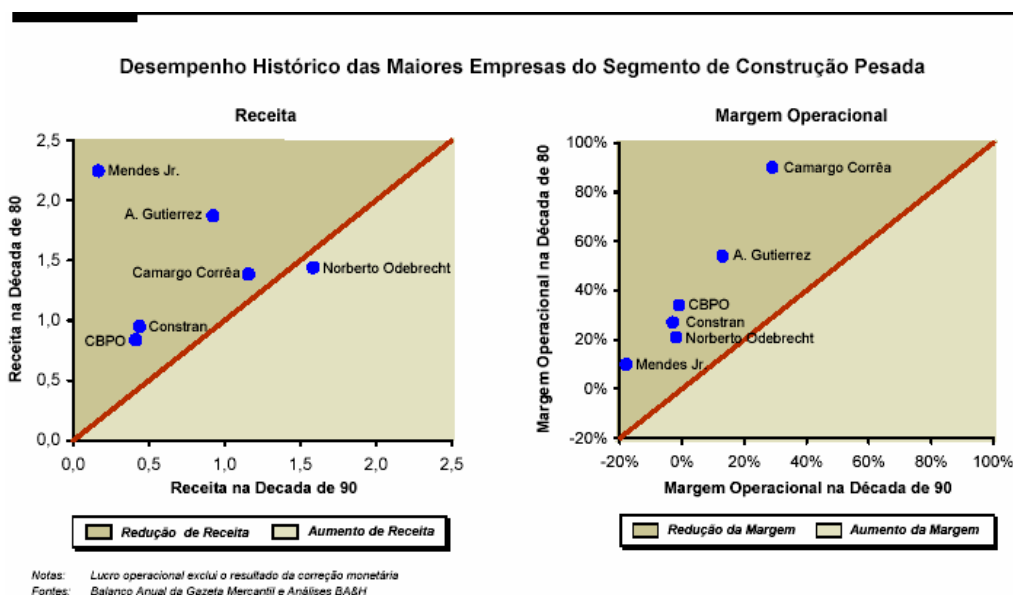


Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 16: Retorno de Capital



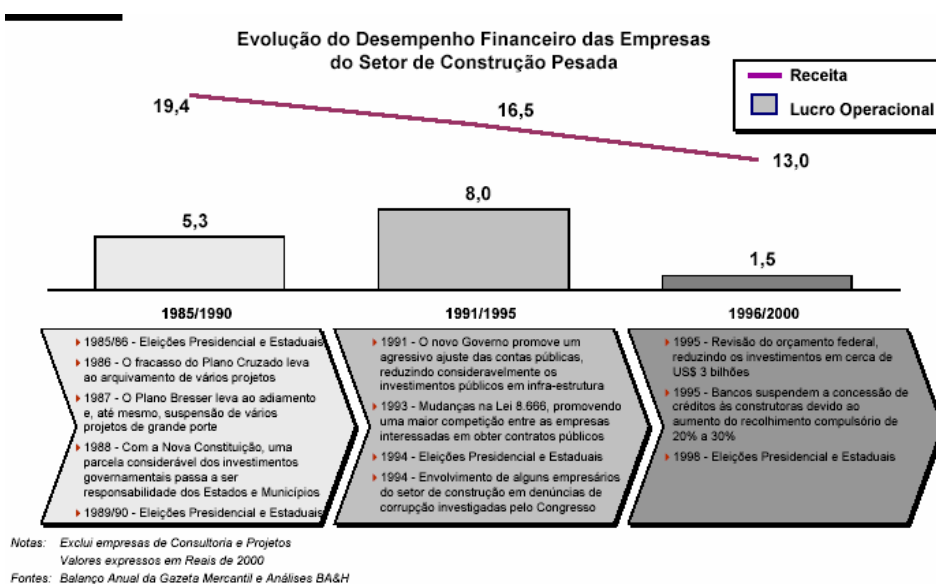
O quadro econômico atual também contrasta com a situação vivida pelo setor de construção na década de 80.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 17: Desenvolvimento do setor.

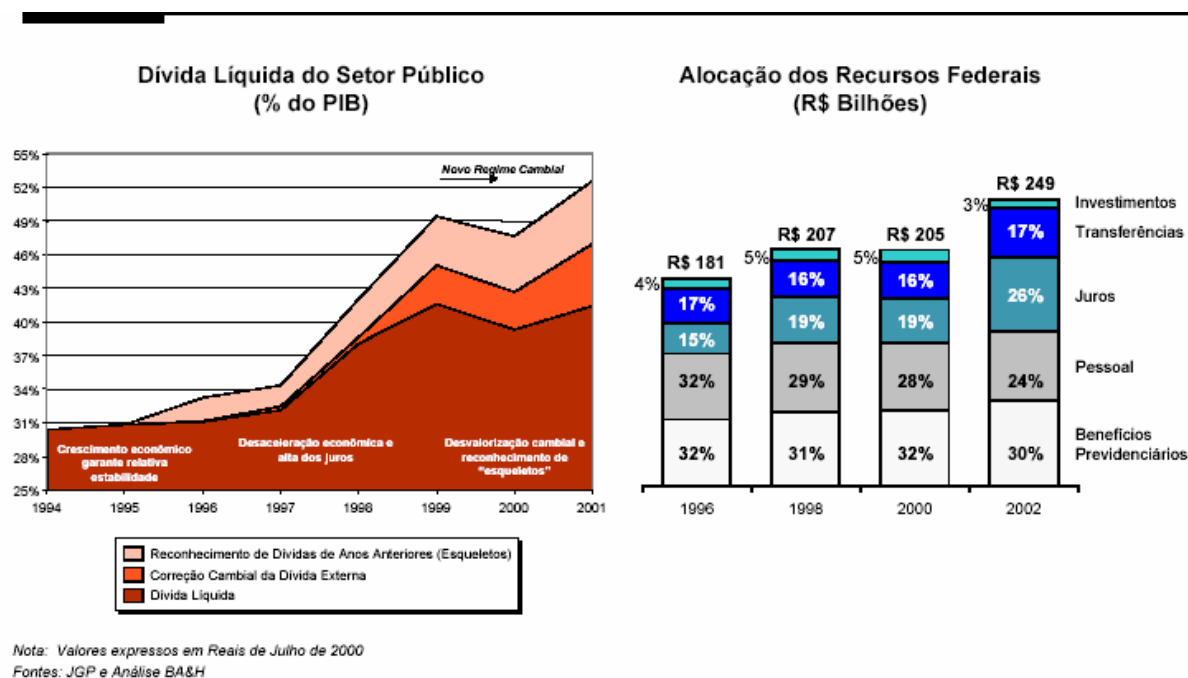
A deterioração do desempenho financeiro das empresas do setor está intimamente ligada à redução contínua dos investimentos governamentais em infraestrutura.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT)

Figura 18: Evolução do desenvolvimento financeiro das empresas.

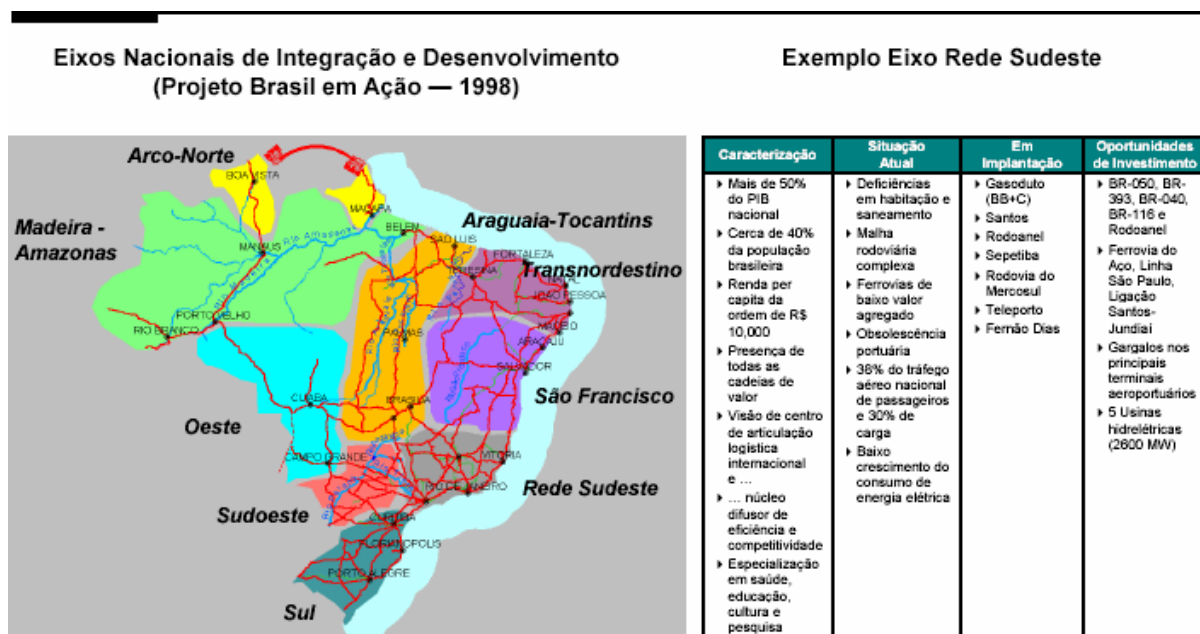
Os altos níveis de endividamento do governo indicam que este quadro de restrição de investimentos não deve se alterar em médio prazo.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 19: Dívida líquida do setor público

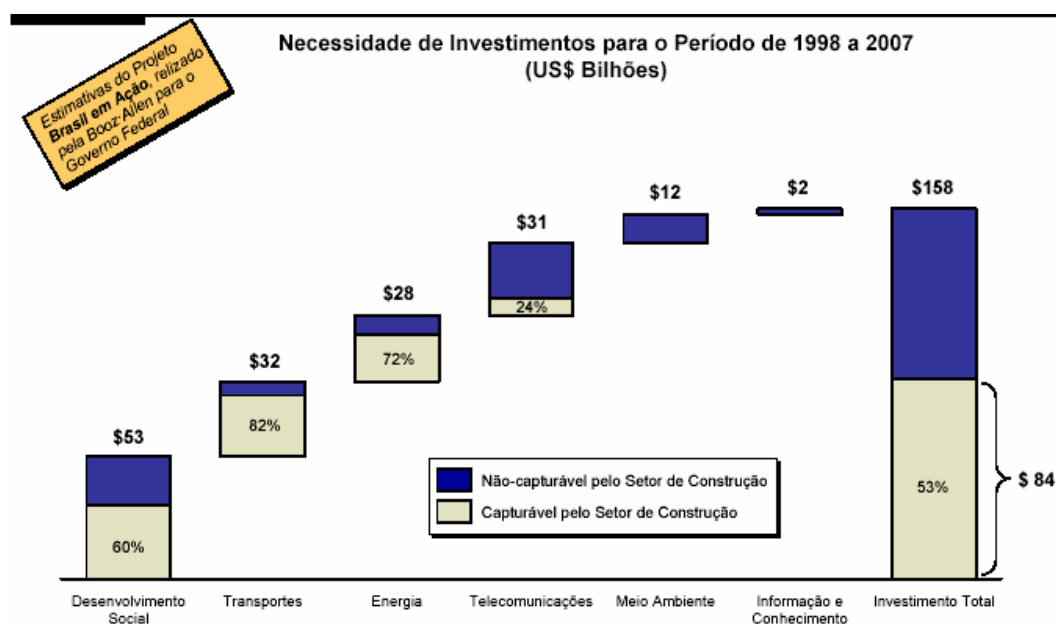
Não obstante, o Projeto Brasil em Ação identificou vários gargalos de infraestrutura — totalizando mais de 800 projetos que, se não forem endereçados, comprometerão o desenvolvimento do País.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 20: Integração e Desenvolvimento

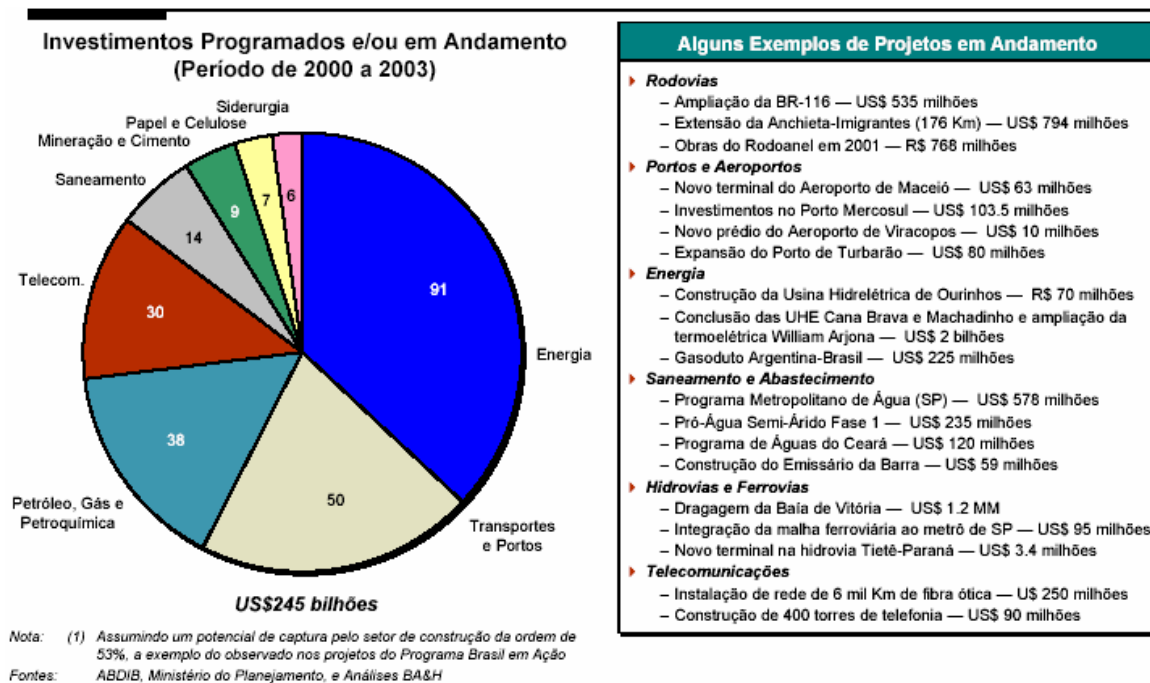
Assim, só os investimentos mínimos necessários para viabilizar o crescimento do País nesta década já representam oportunidades de negócios de mais de US\$ 80 bilhões para as construtoras.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 21: Investimentos para o período de 1998 a 2007

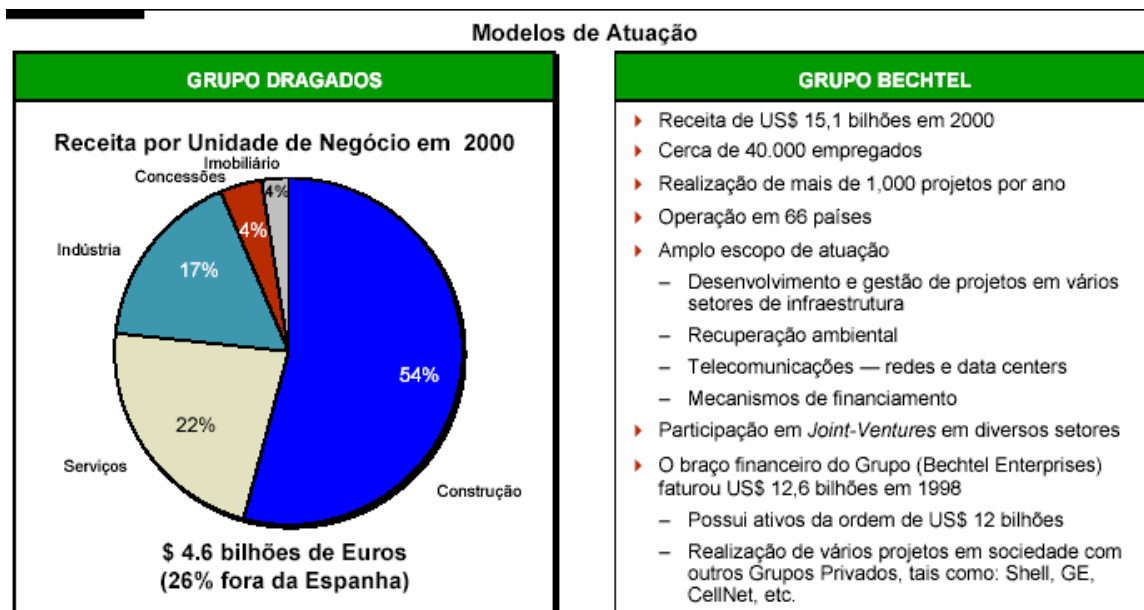
Se aos investimentos mínimos necessários acrescentarmos outros menos críticos, mas já programados pela iniciativa privada, a oportunidade de negócio para as construtoras salta para US\$ 130 bilhões (1) ao longo dos próximos 4 anos.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 22: Investimentos para o período de 1998 a 2007.

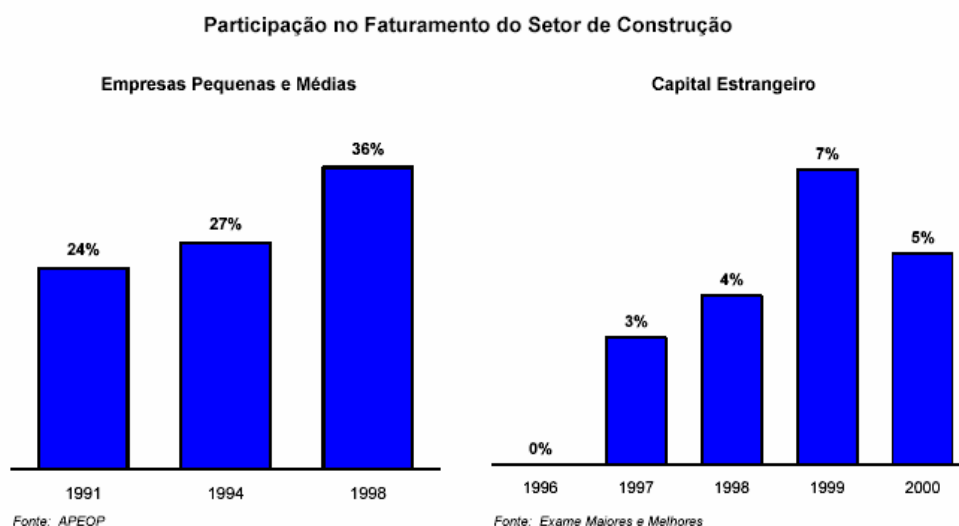
A necessidade de investimentos maciços em infra-estrutura, somada à exaustão do modelo de financiamento governamental, levará a uma maior participação das construtoras nesses empreendimentos, participando ativamente da gestão e aportando capital de risco, a exemplo do que já ocorre nos países mais desenvolvidos.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 23: Modelos de atuação.

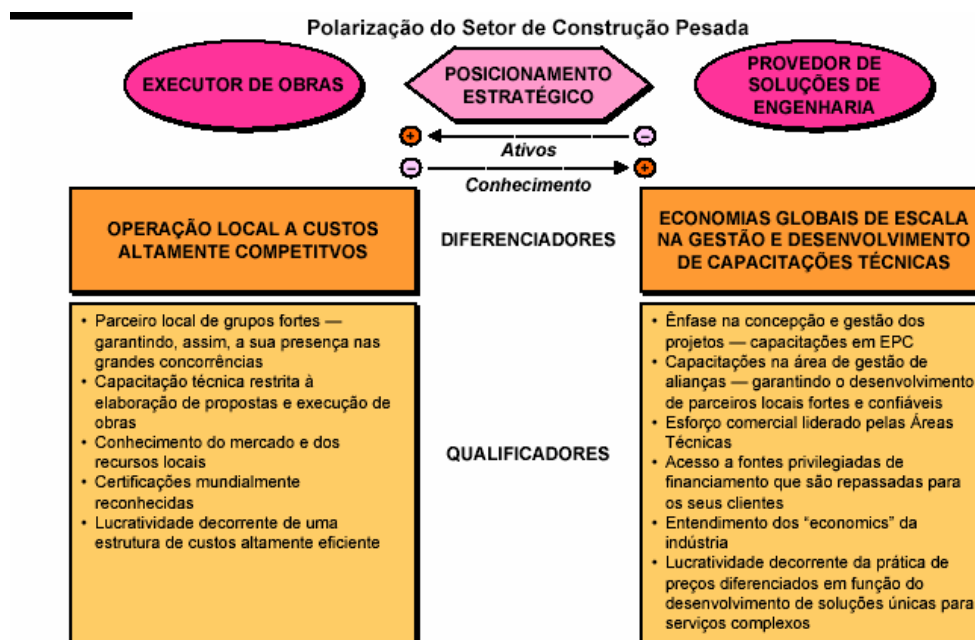
Outra tendência observada é a crescente participação de mercado das empresas pequenas e médias, bem como do capital estrangeiro — em detrimento das grandes construtoras nacionais.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 24: Participação no faturamento

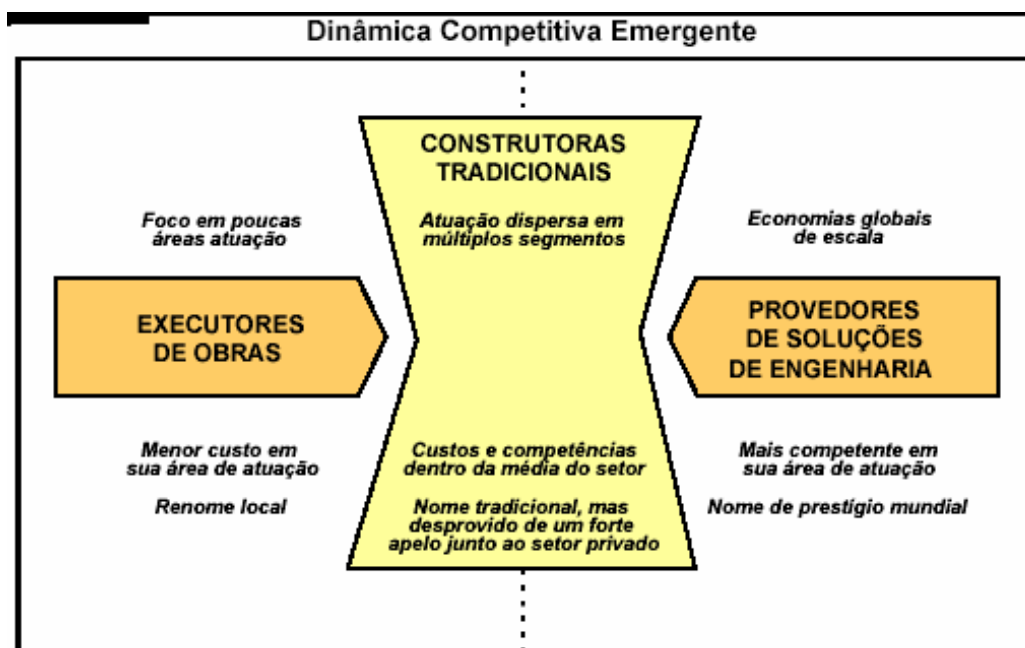
O crescimento gradual e simultâneo desses dois grupos de empresas parece sinalizar uma polarização do setor de construção.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 25: Polarização no setor de construção de Construção Pesada.

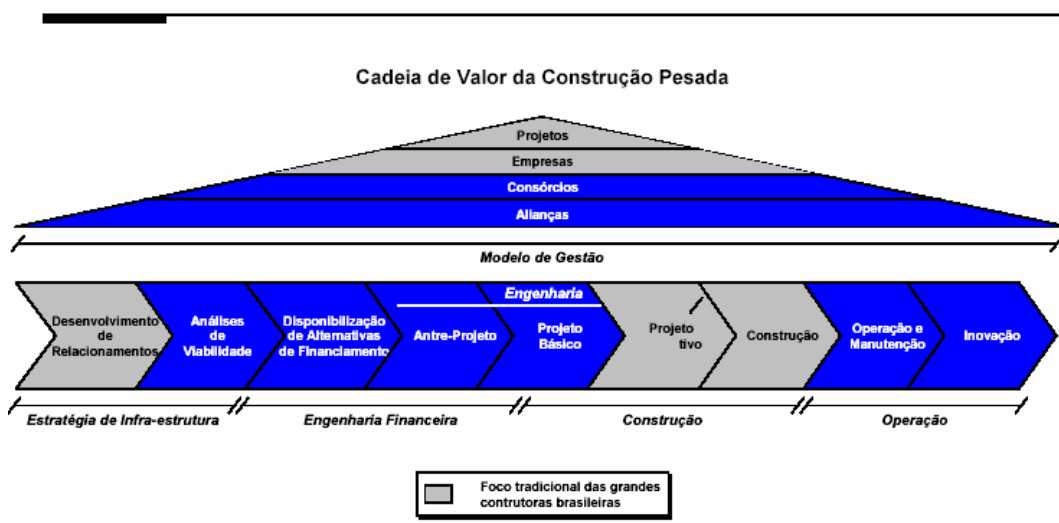
Neste contexto, as construtoras que insistirem em um posicionamento intermediário acabarão sucumbindo às forças competitivas.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 26: Dinâmica competitiva emergente.

Para sobreviverem, as grandes construtoras tradicionais terão de estender a sua área de atuação ao longo da cadeia de valor.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

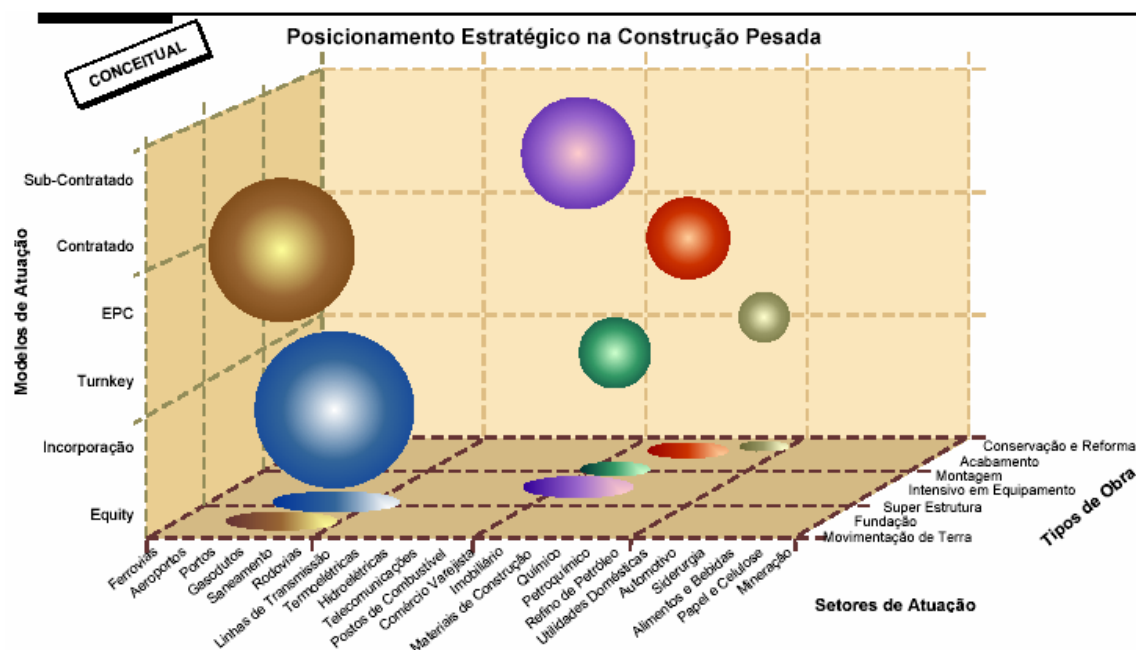
Figura 27: Cadeia de Valor na construção Pesada.

Para tanto, as grandes construtoras tradicionais terão de desenvolver novas capacitações, além de identificarem os focos de atuação que melhor se adaptem às capacitações e planos de crescimento da empresa.

	<u>Modelo Anterior</u>	<u>Modelo Emergente</u>
<b>Proposta de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco na execução</li> <li>Conhecimentos puramente técnicos</li> <li>Predominância do modelo de licitações — altamente restritivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco na solução</li> <li>Entendimento dos economics do negócio do cliente</li> <li>Modelos alternativos de negócio — BOT, BOO, Turn-key, etc.</li> </ul>
<b>Escopo do Negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atuação em vários setores</li> <li>Operação local</li> <li>Grande número de competidores em igualdade de condições</li> <li>Atuação restrita aos elos intermediários da cadeia</li> <li>Baixo número de alianças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco em alguns poucos setores</li> <li>Atuação internacional — alavancando economias de escala</li> <li>Construção de posições de domínio</li> <li>Integração para frente —</li> <li>Gestão de uma ampla rede de alianças estratégicas</li> </ul>
<b>Abordagem Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte dependência do Setor Público</li> <li>Gestão de relacionamentos personalistas e informais</li> <li>Reativo</li> <li>Esforços comerciais organizados por geografias</li> <li>Abordagem sequencial — Área Comercial precede a Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior participação do setor privado</li> <li>Gestão de relacionamentos empresariais</li> <li>Prospecção e criação de oportunidades de negócios</li> <li>Esforços comerciais organizados por setores econômicos</li> <li>Atuação conjunta e simultânea das Áreas Comercial e Técnica</li> </ul>
<b>Modelo de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase operacional</li> <li>Controle de custos e parâmetros operacionais — burocracia e reatividade</li> <li>Atrasos e institucionalização de ineficiências — “as built”</li> <li>Aderência a modismos, sem alinhamento estratégico nem envolvimento da Alta Administração — p. ex. TQM, ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase estratégica</li> <li>Garantia de custos, parâmetros operacionais, além, prazos e qualidade — informação on-line e proatividade</li> <li>Fast track e obra conforme projeto</li> <li>Processos operacionais de alto desempenho, respeitando focos e aplicabilidade de conceitos e técnicas/ferramentas</li> </ul>
<b>Administração Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margens altas</li> <li>Desembolsos alinhados com recebimentos</li> <li>Incerteza quanto ao recebimento — dependência do ambiente político e de relacionamentos pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margens baixas</li> <li>“Descasamento” entre pagamentos e recebimentos</li> <li>Gestão compartilhada dos riscos e resultados do negócio</li> </ul>
<b>Relacionamento com os Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco no preço</li> <li>Relacionamento confrontacional e de curto prazo</li> <li>Mesma abordagem para todas as commodities</li> <li>Descomprometimento com os riscos do projeto — mera venda</li> <li>Envolvimento tardio</li> <li>Investimento em equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco no custo total de aquisição</li> <li>Estabelecimento de parcerias de longo prazo</li> <li>Estratégias de compras diferenciadas por famílias de commodities</li> <li>Compartilhamento dos riscos do projeto — investimento</li> <li>Envolvimento já na fase de concepção</li> <li>Aluguel de equipamentos — compra de hora-máquina</li> </ul>

Fonte; Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

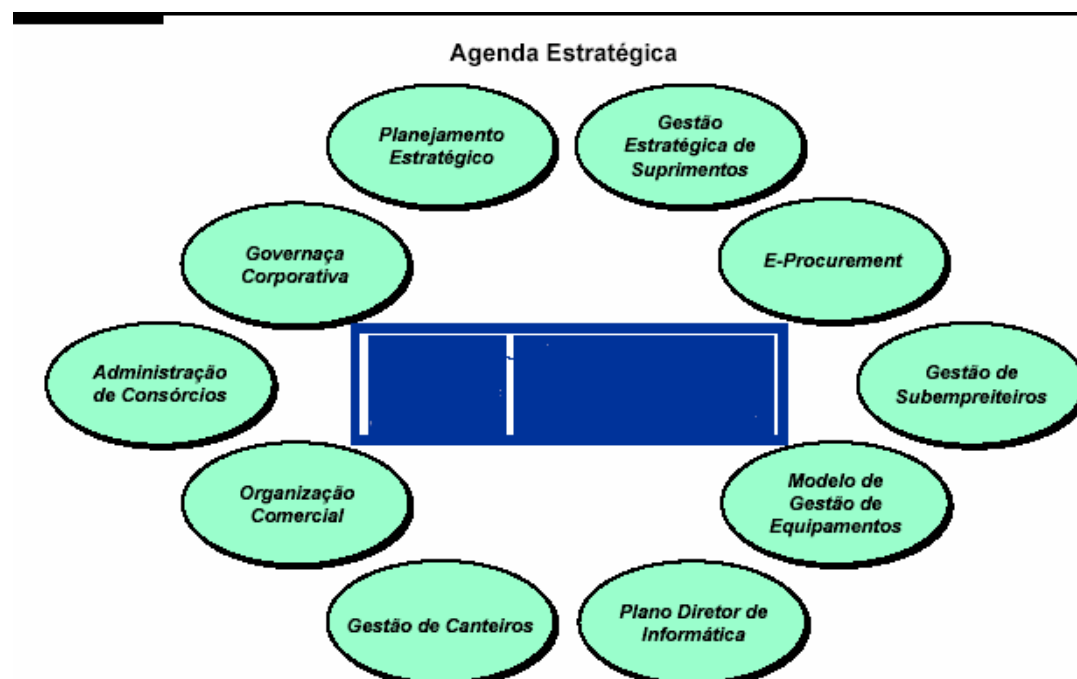
Figura 28: Modelo tradicional e emergente.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 29: Posicionamento estratégico na construção pesada.

Assim, a construção de um posicionamento rentável e sustentável dependerá da habilidade de cada construtora em endereçar um conjunto articulado de desafios estratégicos.



Fonte: Documentos confidenciais de estudo de mercado da Construtora DT

Figura 30: Agenda estratégica.



## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os caminhos e os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Pesquisa ancorada em um estudo de caso, no qual são analisados os principais fatores que irão conduzir o processo de mudança de uma tradicional empresa do ramo da construção pesada da cidade de Belo Horizonte MG para a cidade de São Paulo. Portanto, desenvolveu-se o trabalho pelo método de estudo de caso, haja vista que se limita à Empresa **DT** Construtora.

De acordo com Gil (1993), o estudo de caso é uma pesquisa caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível em outro tipo de estudo.

### 4.1 A trajetória deste trabalho

A necessidade deste estudo surgiu em função do ineditismo de uma decisão que rompeu com todos os padrões praticados pela empresa ao longo dos seus 52 anos. A empresa nasceu, cresceu e se tornou a primeira em Minas Gerais, e uma das maiores do país, sobrepunhando concorrentes de renome internacional.

Sua história, que foi marcada pela simplicidade, com uma sede simples no bairro do Prado, mudaria completamente, ao se instalar num dos pontos comerciais mais luxuosos de São Paulo. O traje de trabalho que sempre foi, predominantemente, o jeans, seria substituído por terno e gravata.

Empresários, políticos e a imprensa de Minas Gerais foram apanhados de surpresa com essa decisão. Ninguém conseguia entender as verdadeiras razões para esta mudança tão grande. Os mineiros sempre tiveram o maior orgulho de falar

que a DT era uma empresa mineira. Trabalhar na DT era motivo de distinção no comércio, junto a bancos e entre os amigos e a sociedade em geral.

Este trabalho de investigação e pesquisa se propõe a tentar descobrir os determinantes estratégicos que influenciaram na mudança da sede da DT de Belo Horizonte para São Paulo.

#### **4.2 Natureza da pesquisa**

O trabalho foi desafiador e instigante. Exigiu habilidades e competências muito importantes para o dia-a-dia. Lidar com pessoas é sempre muito enriquecedor. É difícil, mas permite um aprendizado muito valioso. As facilidades e dificuldades permearam este trabalho. Muitas vezes, a estrutura empresarial não prioriza determinado conjunto de informação, obrigando o pesquisador a buscá-lo nas entrelinhas de manuais, ou numa observação atenta e criteriosa.

Neste tipo de pesquisa, temos de investir muitas horas à interpretação e à decodificação daquilo que estava sendo explicitado. Não é simples interpretar e dar significado ao que o outro quer transmitir. Às vezes, a comunicação está mais na intenção do que na declaração.

Em função da ausência de um pronunciamento oficial por parte dos proprietários da empresa, sobre as razões da mudança da sede da DT, muitas questões foram respondidas a partir de interpretações pessoais. Mesmo aqueles que estiveram envolvidos mais de perto tiveram dificuldades de responder a algumas perguntas. Parece que, a cada um, foi dado um tipo diferente de participação e acesso às informações, em função da sua área de atuação e da importância da sua participação no processo.

Para Yin (1990), quando se tem um fenômeno a ser investigado dentro do seu contexto de vida real, e suas fronteiras - entre o fenômeno e o contexto - não há

uma definição palpável, uma forma de pesquisa social que se pode utilizar é o estudo de caso. Para Castro (1997), é muito melhor fazer o uso sofisticado de uma técnica simples do que procurar técnicas sofisticadas pelo fato de estarem disponíveis.

Para tanto, existem críticas ao método do estudo de caso, principalmente no que se refere a sua falta de objetividade e rigor científico, uma vez que dependem em grande parte da intuição do investigador, estando, portanto, sujeito a sua eventual subjetividade (YIN, 1990; BOYD ET ALL, 1989). De qualquer maneira, subjetividade é algo inerente ao ser humano.

Por fim, Campomar (1991) salienta: o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo que as análises e inferências são feitas por analogia de situações vividas, respondendo principalmente às questões por quê e como.

Tendo em vista os problemas apresentados nos parágrafos anteriores, esta dissertação visa analisar o processo de mudança de domicílio, as estratégias envolvidas, a forma como o processo foi conduzido e os resultados obtidos.

Os resultados preliminares desta investigação baseiam-se na aplicação de questionários, entrevistas e consulta a várias fontes secundárias, visando identificar as forças que compõem este cenário e suas influências no processo de profissionalização dessa empresa familiar.

Em um segundo momento, busca-se identificar as principais dificuldades e facilidades do processo de mudança efetuado pela empresa, objeto de nosso estudo.

### 4.3 Caracterização da pesquisa

A pesquisa possui, inicialmente, uma fase exploratória com leitura de documentos internos e externos e continua, em uma segunda fase, como conclusiva descritiva. A pesquisa se enquadra no processo de análise quantitativa. Fará um estudo de caso, em virtude da intenção de profundidade e detalhamento. Quanto às técnicas de coleta de dados, foram empregadas a observação (não-participativa), a pesquisa documental e entrevistas com questões abertas. A análise dos dados dar-se-á pela técnica da análise quantitativa.

Segundo Lakatos (1996), a pesquisa exploratória pode ser conceituada como uma investigação cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Segundo Trivinõs (1987), estudos exploratórios são aqueles que possibilitam ao investigador o aumento de sua experiência em torno de determinado problema.

A lógica da análise do processo:

- Para levantamento dos dados iniciais, foi realizada uma pesquisa exploratória, a fim de identificar as principais causas que contribuíram para a mudança da empresa **“DIRCEU & TADEU”**.
- Os métodos qualitativos de investigação utilizam as percepções que os investigados têm sobre determinado produto, serviço ou situação.
- A pesquisa qualitativa pretende priorizar as perspectivas dos investigados e enfatizar a interpretação das observações de acordo com o próprio entendimento dos sujeitos investigados Bryman (1989).

Na abordagem qualitativa, segundo Demo (1995), privilegiam-se os conteúdos. O conhecimento é obtido por diálogo e envolve as seguintes características (DEMO, 1995, p. 244):

- não é obtido exclusivamente por uma relação formalizada entre sujeito e objeto;
- contém, além de uma formalização lógica, uma consciência política da realidade social pesquisada;
- é um conhecimento particularmente profundo e que produz convicção pelo compromisso político que sustenta;
- é um conhecimento inspirado e comprovado na prática, comprometido com a vida concreta;
- precisa manter o compromisso com o diálogo, ou seja, deve ser democrático.

Segundo Ludke (1986), as características principais da pesquisa qualitativa são as seguintes:

- Tem como fonte direta de dados o ambiente natural, e o seu instrumento principal é o pesquisador, o que pressupõe um contato direto e prolongado entre esses elementos (pesquisador-ambiente-situação pesquisada), através do trabalho de campo.
- Os dados coletados são predominantemente descritivos: ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, uma vez que se baseiam em transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos.
- O interesse do pesquisador é verificar como o problema estudado se manifesta no cotidiano; daí a grande importância do processo. A perspectiva dos participantes é muito importante para o pesquisador; daí a importância de se considerar os pontos de vista dos participantes. A

análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, pela ausência de preocupação, por parte dos pesquisadores, com as hipóteses e a sua comprovação.

#### **4.4 Fase qualitativa**

Inicialmente, foi realizado um estudo quantitativo junto aos funcionários, proprietários, consumidores, familiares, acionistas, gerentes, administração. A seguir, foi realizado um estudo qualitativo, através de pesquisa de profundidade, com os Diretores de Gestão.

#### **4.5 Métodos e técnicas de pesquisa: tipo e coletas de dados**

Consistem no estudo exploratório realizado a partir de fontes de dados secundários, obtidos através de entrevistas informais com funcionários dos setores envolvidos na administração, familiares e gerentes, de forma a verificar a validade e a importância do assunto pesquisado.

A coleta de dados e informações deu-se por meio das técnicas de observação, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Procurou-se, inicialmente, identificar a empresa e, em seguida, acessar documentos disponíveis, realizar as entrevistas com os Diretores de Gestão, observar o ambiente e o comportamento das pessoas na organização.

Por meio da observação, captaram-se aspectos descritivos e analíticos da empresa. Entre os descritivos, o ambiente, as atividades e as interações, e entre os analíticos, as observações pessoais do pesquisador, a existência de coerência entre o discurso e as ações dos sujeitos. A opção por esse instrumento deve-se ao fato de ele permitir a obtenção de dados adicionais para a complementação das informações, Faria (1992).

Mediante a análise documental, foram estudados os materiais escritos disponíveis que puderam servir de fonte de informações sobre a empresa, tais como atas de reuniões, circulares, jornais internos, quadros informativos, manuais diversos, entre outros, Faria (1992).

Na identificação de aspectos fundamentais para o estudo, como o histórico da empresa, sua participação na indústria de construção pesada e derivados, a estrutura organizacional, os indicadores econômicos e financeiros, as diretrizes, políticas e estratégias empresariais, recorreu-se ao Centro de Documentação e Memória da empresa.

As informações mais importantes e mais adequadas para a consecução dos objetivos desta pesquisa foram obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram realizadas na empresa, gravadas e depois transcritas pelo pesquisador. Os entrevistados tiveram a liberdade de fazer suas colocações, inclusive com o gravador desligado. O entrevistador interferiu algumas vezes, com vistas a explorar mais os assuntos que porventura estivessem sendo desviados do rumo por ele proposto. O contato com familiares, proprietários e funcionários da empresa familiar foi fundamental para que se conhecesse a história da organização sob diversos pontos de vista, a partir da percepção de cada um dos entrevistados e do seu posicionamento quanto ao presente e ao futuro da empresa. As entrevistas foram conduzidas tendo por base um roteiro orientador (APÊNDICE).

Na apresentação e análise dos dados, a empresa e os entrevistados não foram identificados, preservando-se, assim, sua privacidade.

#### **4.6 Tratamento, Análise e Interpretação de Dados**

Uma vez coletados, os dados foram inicialmente organizados e, em seguida, descritos, transcritos, ordenados, codificados e agrupados em categorias.

Dependendo de sua natureza e dos objetivos da pesquisa, foram analisados qualitativa e/ou quantitativamente. Os dados obtidos por meio de entrevistas foram tratados de forma qualitativa, tendo como referência a análise de conteúdo, sem, contudo, utilizá-la em seu aspecto formal/integral. Nesse sentido, apenas se estabeleceu uma análise para demonstrar os elementos do conteúdo, a fim de esclarecer suas diferenças e extrair seu significado do discurso apresentado. Tal análise permitiu selecionar, no bojo da idéia principal, o conteúdo essencial das palavras e das falas, de modo a procurar o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar e descartar o acessório (LAVILLE & DIONNE, 1999).

Vala (1989), apresentando a técnica de análise de conteúdo, afirma: a finalidade da análise de conteúdo será, pois, efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. Podemos, então, sumarizar as seguintes condições de produção de uma análise de conteúdo: os dados de conteúdo de que dispõe o analista encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; o analista coloca os dados num novo contexto que constrói com base nos objetivos e no objeto da pesquisa; para proceder à inferência a partir dos dados, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos, cuja articulação permite formular as regras da inferência. Ou seja, o material sujeito à análise de conteúdo é concebido como o resultado de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de



produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise (VALA, 1989, p. 104).

A análise das entrevistas foi feita a partir das transcrições das fitas, levando-se em consideração o posicionamento dos entrevistados frente à organização e observando-se o conteúdo de seus discursos a partir da perspectiva de seus interesses pessoais e de carreira. Dessa forma, pôde-se extrair a real essência das entrevistas, fazendo com que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.

### 5.1 Caracterização da Organização – Começando a Formatar os Resultados

Esses são os resultados de uma história de mudança que transformou quem dela participou. É a narrativa de um período que marcou, e ainda marca, profundamente, a vida de seus personagens, exigindo deles capacidade de decisão, serenidade e, sobretudo, coragem.

A partir de dezembro de 1999, com a divulgação do documento chamado “Projeto de Sucessão de Gerações”, deu-se início à implementação da nova estrutura organizacional, na qual as principais mudanças haviam sido a criação de uma empresa “*Holding*”, a **DT S.A.**, que controlaria os principais negócios do grupo, até então controlados pela empresa-mãe, que era a construtora.

No documento citado, além da criação da “*Holding*” e da definição do seu papel, foi formalizada uma nova estrutura organizacional para o negócio construção, em que se procurou enfatizar um novo papel dos gerentes com base no conceito de empreendedor, ampliando e enriquecendo substancialmente esse papel, numa tentativa de criar a visão de gerenciamento de processo em substituição à visão fragmentada do gerenciamento por função, até então enraizada na empresa. Foram criadas as funções de Líder de Mercado, gerente responsável por vários contratos de um grupo predefinido de clientes que, geralmente, caracterizam um segmento de mercado, e Líder de Contrato, gerente responsável por um ou mais contratos de um mesmo cliente desde o seu início, quando da prospecção, passando por todas as fases do processo, tais como abordagem, elaboração de proposta, contratação, execução, entrega e pós-venda.

“Houve o desenvolvimento de uma “direção compartilhada”, mas esta coalizão foi desfeita com a saída do Presidente. Parece também que havia um foco de resistência muito forte entre os líderes de mercado, que nutriam um sentimento de que eles não tinham a participação e a força de que se julgavam merecedores. Este é um ponto importante porque este grupo tem um sentimento muito forte de cada um ser o “dono” de sua área e eles, apesar de privilegiados tanto em poder como em remuneração, querem impor cada vez mais a sua visão e a sua forma de atuar, o que me parece altamente prejudicial ao bom desempenho da empresa. A maneira como vinha sendo conduzida a mudança era no sentido de dar motivação e energia aos funcionários e introduzir na empresa uma gestão moderna e bem articulada, o que de certa forma contrariava os interesses de algumas pessoas com bastante poder. Com a mudança de presidente, os líderes de mercado foram fortalecidos e prestigiados, mas parece que não estão conseguindo dar as respostas adequadas. A atuação deles até agora foi marcada por uma reestruturação desastrada, que, além de introduzir mudanças erradas, que podem comprometer o futuro da empresa, causaram grande apreensão e medo nos funcionários, criando um clima de desilusão e desânimo”.

(Planejamento)

## 5.2 Propondo Um Novo Modelo de Processo

Num trabalho do plano de informática elaborado em 2001, com o auxílio da Accenture, foi produzido o que seria o modelo de processo da **DT**, indicado no desenho abaixo, cujo processo principal, no centro do desenho, compreenderia a prospecção e o desenvolvimento de uma oportunidade, a contratação, a execução e o encerramento e a pós-venda. O papel do líder de contrato seria exatamente o de gerenciar esse processo principal com o apoio dos demais processos, que deveriam ser padronizados para toda empresa e organizados pelas áreas de Gestão de Controle.



Fonte: Arquivo da DT construções

Figura 31: Modelo de Processo

As mudanças então propostas não foram assimiladas de imediato e algumas delas, mais especialmente a função de Líder de Contrato, ainda tem dificuldades em ser assimilada, face ao conjunto de habilidades exigidas para a mesma, associada à visão de processo para a qual a empresa ainda não está preparada.

### 5.3 Redução do “OVERHEAD”

Face as já mencionadas preocupações do Conselho de Administração com o que eles consideravam um nível elevado de “overhead”, foi contratada a Booz Allen & Hamilton, para desenvolver um projeto de “Oportunidades de Redução de Despesas de “Overhead”, cujo escopo seria analisar os principais processos da empresa, para identificar a existência de oportunidades de redução de “overhead”.

Entretanto, no decorrer do trabalho, a consultoria identificou que a real oportunidade de redução encontrava-se não no “overhead”, mas nas despesas indiretas, que compreendiam os processos existentes na sede e seus correspondentes nas obras. Isso mostrava a necessidade de se enxergar os processos como um todo e não apenas as partes que eram desenvolvidas na sede da empresa, então em Belo Horizonte. Este projeto foi concluído em agosto de 2000, mas não foi implementado.

Com a designação do novo presidente da **DT** Construção Brasil em setembro, este, juntamente com o Conselho de Administração, estabeleceram um plano de mudança da sede desta para São Paulo, a partir de janeiro de 2001, com metas de redução de custos de “overhead” e de número de pessoas preestabelecidos. Das 466 pessoas existentes na sede em Belo Horizonte, 266 foram desligadas, para possibilitar o enquadramento no número máximo de 200 pessoas, definido para a nova sede em São Paulo. Para a mudança, foi estabelecido um plano, a fim de minimizar o impacto dos desligamentos e facilitar o processo de mudança e adaptação à nova rotina de trabalho para os transferidos para São Paulo.

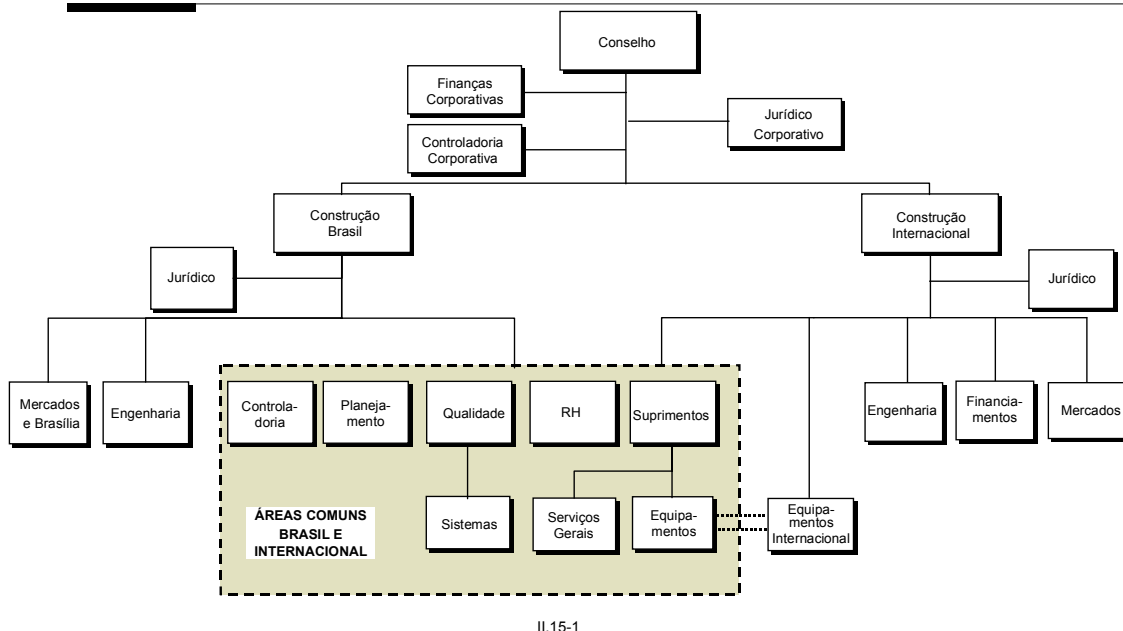
“É difícil responder com precisão quais foram os fatores estratégicos determinantes para a mudança da sede da DT de Belo Horizonte para São Paulo. Somente os membros do **CA** podem dar uma resposta mais precisa mas, na minha opinião, o que pesou foi a necessidade de mudar a cultura dominante na empresa, mudar a cabeça das pessoas, profissionalizar a empresa e promover um enxugamento com redução de custos indiretos. a **DT** tem sido uma empresa caracterizada pelo apadrinhamento e sentimento de filiação, aspectos que não condizem mais com as empresas consideradas de alto desempenho, que são altamente profissionalizadas. Além disso o **CA** tinha uma visão clara de que a empresa encontrava-se com uma estrutura muito inchada e que,

para ser competitiva, precisava promover um bom enxugamento. penso que esta talvez tenha sido a visão do **CA**". (RH)

#### **5.4 O Desenho da Nova Estrutura de Gestão**

Por já possuir um conhecimento atualizado do "overhead" da empresa, a Booz Allen & Hamilton foi novamente contratada, desta vez para apoiar o projeto de desenho da nova organização e elaboração do projeto de mudança. Para evitar traumas maiores, o então presidente optou por não trabalhar com todas as variáveis organizacionais, definindo, a "priori", que somente a estrutura da sede seria redesenhada e que a estrutura dos mercados, ou seja, aquela ligada diretamente aos projetos contratados e em processo de contratação, não seria objeto de mudança naquele momento. Foi feita uma análise sumária das tarefas e processos existentes na sede bem como um dimensionamento básico, visando atender à meta de 200 pessoas. Logicamente, não houve tempo para se produzir um trabalho como manda a técnica, com uma redefinição dos processos, sistemas, estratégias e do sistema de recompensas. Este último foi a primeira tarefa do presidente pós-mudança, mas a revisão dos demais ainda encontrava-se por fazer. A seguir, o desenho esquemático da nova estrutura após a mudança para São Paulo, onde houve fusão de algumas áreas, entre as quais, RH com Comunicação, Controle com Contabilidade, Qualidade com Sistemas e Suprimentos com Manutenção:

## ESTRUTURA DA ÁREA DE GESTÃO DA AG CONSTRUÇÃO



Fonte Arquivo da DT construções

Figura 32: Estrutura da área de Gestão da DT construção

“Não tenho conhecimento se foi feito algum diagnóstico para se identificar as reais necessidades desta mudança e suas vantagens. Se foi feito não chegou ao meu conhecimento. Quando eu entrei no processo a decisão já estava tomada mas não comunicada para a empresa ainda. Eu sei que o **CA** estava muito preocupado com a estrutura pesada então existente na empresa. Neste sentido, em abril / maio de 2000, portanto cerca de cinco meses antes de tomada a decisão de mudar, foi contratada a Booz Allen and Hamilton para um projeto cuja finalidade era exatamente propor medidas para a redução das despesas indiretas. No conceito da BAH as indiretas seriam o somatório das despesas indiretas de obra com o “*overhead*”. A proposta apresentada no final de julho trazia uma visão de processo muito forte e baseava a maior parte das reduções e melhorias neste ponto. Por exemplo, os processos da empresa, os de **RH** por exemplo, não podiam ser olhados como um processo da sede (“*overhead*”) e um processo das obras (indiretas de obra). O espírito era de se enxergar cada

processo integrado ao longo da empresa. Esta proposta não foi para diante, mas a BAH foi contratada para nos ajudar a redesenhar a nova estrutura e planejar a mudança de BH para SP, uma vez que ela já havia feito muitos dos levantamentos necessários a este trabalho”. (CONTROLE)

#### **5.4.1 A Escolha do Novo Presidente**

A partir de 2001, o Negócio Construção, do Grupo **DIRCEU & TADEU** estruturou-se em duas grandes frentes com características distintas, porém interligadas pelo mesmo propósito de expansão, produtividade e satisfação do cliente: Construção Brasil e Construção Internacional. Ao fim dessa etapa, o que a Empresa precisava saber, aparentemente, parecia que estava claro: as perspectivas de futuro, o rumo a seguir, o que se pretendia obter e como agir para chegar aos objetivos da Organização. Infelizmente um futuro bem próximo mostraria que a realidade seria um pouco diferente.

A definição dos presidentes das novas empresas foi um processo longo e demorado, face, principalmente, à existência da dúvida clássica de se contratar alguém de fora ou de se nomear alguém de casa, tendo prevalecido esta última alternativa, decisão formalizada em setembro de 2000. Para a DT Construção Brasil, a escolha recaiu sobre o então Diretor da Unidade Autônoma de São Paulo.

“A visão era de uma nova empresa, mais moderna, alinhada com as grandes corporações em operação no Brasil e com um horizonte de crescimento e de oportunidades para todos os funcionários. Ela era passada pelo próprio presidente que visitava mensalmente as obras e que convidava funcionários de níveis hierárquicos mais baixos para participar das reuniões. A comunicação externa também era feita por ele, através de entrevistas à veículos de comunicação”. (RH)



Na agenda do Presidente, além de um novo sistema de recompensas e da nova estrutura dos mercados, havia também a implementação de um sistema integrado de gestão (ERP), de uma nova abordagem de RH e de um novo conceito de suprimentos. Entretanto, por divergências, as quais nunca ficaram claras, com o Conselho de Administração, o Presidente foi substituído em novembro de 2001. O novo Presidente implementou o novo sistema de recompensas e a nova estrutura de mercado, que já estavam praticamente definidos, mas ainda não definiu uma nova pauta de mudanças, nem a abordagem a ser dada aos outros assuntos. O sistema de recompensa é baseado quase que exclusivamente no “EVA” (Valor Econômico Agregado) e por isto possui enfoque puramente financeiro, sem considerar os outros aspectos de um sistema de gestão moderno e compatível com os desafios da atual conjuntura de mercado e que gera muita insatisfação nas pessoas.

“É difícil, também, de dizer, porque não sabemos, de fato, o que aconteceria se não houvesse a mudança. O ponto importante é que o projeto de mudança desenhado originalmente foi descaracterizado e não foi e nem será concluído conforme sua concepção. Com a substituição do presidente em novembro de 2001, a maneira de conduzir a empresa foi mudada, tomando um novo rumo e um novo ritmo. Pode-se dizer que a mudança feita até então, tinha muito a cara e o estilo do antigo presidente. Os novos rumos adotados descaracterizam o projeto original”.  
(QSSM)

#### **5.4.2 Em busca de um lugar no futuro**

O caminho de mudanças da **DT**, vivenciado intensamente pelos seus funcionários e clientes, enfrentaria rapidamente uma transformação de difícil operacionalização: após 53 anos em Belo Horizonte, a **DIRCEU & TADEU** resolveu

transferir sua Sede para a cidade de São Paulo, principal centro urbano do Brasil e um dos maiores do mundo.

“São Paulo é o centro de negócios mais importante do país e as empresas aqui sediadas certamente encontram-se na vitrine. Cabe observar também que houve casos de mudanças de sede que podem ter influenciado nesta decisão. A CNO havia mudado a sede da construtora de Salvador para o Rio e parece que agora estaria mudando para SP também (não tenho certeza desta última). Há também o caso da Brahma, atualmente Ambev, que mudou sua sede centenária do Rio para São Paulo num processo que visivelmente buscava mudar a cultura e promover um forte enxugamento nas estruturas pesadas e antigas. Esta parece ter sido a empresa que inspirou a DT. O Diretor Financeiro comentou várias vezes o caso da Brahma”. (QSSM)

A mudança para São Paulo foi uma demonstração definitiva de que a **DT** estava mesmo disposta a ampliar seus níveis de competitividade. São Paulo é o ponto de partida das operações da Empresa para qualquer lugar do País e do mundo. É lá que hoje pode ser encontrada a maior parte dos clientes e parceiros atuais e futuros da **DT**, além de seus maiores concorrentes, com os quais a Empresa mantém diálogo constante para troca de informações.

“Uma corporação que objetiva figurar entre as melhores do seu negócio, deve estar sintonizada com as inovações tecnológicas, mercadológicas e gerenciais do seu meio. Uma das ações implementadas pela **DT**, nesse contexto, foi a transferência da Sede administrativa da Empresa para São Paulo. O sucesso da iniciativa advém da coerência e correção das direções tomadas, do empenho das equipes envolvidas, da disposição dos colaboradores e da atenção dispensada a todos os funcionários, independentemente da sua permanência na **DT**”. (PLANEJAMENTO)

A **DT** tinha a consciência de que estava inserida em um cenário mundial marcado por profundas e rápidas transformações que estavam a exigir a modernização de sua gestão empresarial. No total, a Empresa investiu R\$13 milhões de reais na mudança da Construtora para São Paulo. A expectativa era de que se alcançasse uma redução de 40% no custo fixo da Empresa, objetivo que não viria a ser alcançado, conforme veremos mais adiante.

“A expectativa é de que a mudança para São Paulo represente uma redução significativa no custo fixo da **DIRCEU & TADEU**. Só em salários, a Empresa estará economizando R\$ 20 milhões de reais por ano. O cálculo leva em conta a transferência do escritório mineiro, que antes ocupava um quarteirão inteiro, para instalações menores e a desativação de dois andares que eram mantidos em um prédio na avenida Paulista. A Empresa espera o retorno do investimento e um aumento de 18% no faturamento nos próximos dois anos”. (CONTROLE)

#### 5.4.3 Os gestores do processo

A decisão de mudar a Sede da **DT** para São Paulo representou, nitidamente, o final de uma etapa para a Empresa e seus funcionários e mais um importante passo na tentativa de alcançar a sua modernização técnica e gerencial.

“Contudo, não se pode negar que houve grandes benefícios para a **DT**, entre os quais: maior dinamismo nas relações comerciais tanto com clientes como com fornecedores; integração da empresa; facilidade de contatos em todos os níveis; maior proximidade do mercado; mais facilidade e agilidade nos deslocamentos interurbanos; redução de alguns custos operacionais; quebra de paradigmas. Cabe destacar que, do ponto de vista das pessoas, embora tenha havido grande sacrifício pessoal de muitas delas, houve um momento de muito entusiasmo, que beirou a excitação, mas que foi transformado em angústia, apreensão e perplexidade em face de série de

demissões que ocorreram recentemente. Resumindo, acredito que para a empresa a mudança foi altamente benéfica, mas para as pessoas foi um sacrifício”. (QSSM)

Em setembro de 2000, para enfrentar um desafio de tal complexidade, a **DT** criou um Comitê que reunia cinco dos principais executivos da empresa, inclusive um da área de Recursos Humanos, atuando juntamente com a **BZ & H** Consultoria. Todos esses executivos já haviam sido convidados para migrar para São Paulo.

O Comitê visava organizar a nova estrutura corporativa e definir quem seria convidado a mudar-se para São Paulo e, para isso, recebeu uma encomenda precisa. A **DT** estava de mudança para São Paulo com o objetivo de operar em uma base mais ágil, enxuta e revolucionária, com um “*overhead*” condizente com essas demandas. O Comitê precisava, a partir daquele momento, redesenhar a estrutura da nova Empresa, desde que isso não interferisse no andamento dos negócios e que a Sede estivesse funcionando em São Paulo a partir do dia 1º de janeiro de 2001.

“O Presidente cuidou direta e pessoalmente do assunto. Ele montou um grupo de trabalho formado por 5 executivos ( Barroso, representando o RH, Cajueiro, representando o Planejamento, Milani, representando o Controle, Tércio, representando a Divisão B e Jorge, representando as obras da empresa). A este grupo depois foram incorporadas outras pessoas, como o Padilha, representando a Área Técnica (elaboração de propostas) e o Otávio, que ficou responsável pela instalação do novo prédio e a mudança. Também foi contratada a BAH para subsidiar e prestar consultoria de todo o trabalho a ser feito. Primeiro foi desenhada a nova estrutura e submetida à aprovação do CA. Em paralelo foi montado um plano de comunicação no qual já seriam apresentadas as políticas adotadas para a mudança, tais como, política de desligamento, política de ajudas para mudança, etc.

Estas políticas também foram aprovadas pelo CA, que, com base nelas, aprovou o orçamento preparado. A maior dificuldade foi aprovar com o CA o número de empregados da nova estrutura. O desenho da nova organização considerava um número maior de pessoas do que o CA tinha em mente e atingir este número sem prejuízo maior das atividades da empresa foi um grande desafio. Para a execução da mudança propriamente dita o Presidente nomeou a nova diretoria e cada membro ficou responsável por comunicar e tomar todas as providências na sua área, de acordo com um planejamento feito e acompanhado pela equipe da Diretoria de Planejamento”. (RH)

#### **5.4.4 Reestruturando a Empresa**

Para começar, o Comitê de Executivos precisou estudar a estrutura de funcionamento de todas as áreas da Empresa. De posse de um organograma feito após a união das divisões A e B, antes vigentes na **DT**, e da separação do negócio Construção Internacional, o Comitê decidiu iniciar a idealização da estrutura de uma nova Empresa, a partir do zero.

Fechados em um hotel em São Paulo, trabalhando 14 horas por dia, o grupo montou sua proposta, reformulando cada área de acordo com as definições preliminares passadas pela Presidência. Foi exatamente nesse momento que se consolidou a sinergia entre as áreas, como o caso de Recursos Humanos e Comunicação, unidas um ano antes.

“Dentro da ótica empresarial, considero a operação da nova estrutura da DT em São Paulo um exemplo bem-sucedido em mudanças organizacionais. Entre os funcionários, é óbvia a constatação de que o mundo gira numa velocidade muito maior do que em BH. Mas, as pessoas estão mais dinâmicas e atentas”.  
(CONTROLE)

As perguntas-guia eram: como essa nova Empresa vai funcionar? Como transformá-la numa nova organização?

Aprovada a proposta, toda a Empresa assistiu a uma apresentação da nova estrutura. Em seguida, cada área definiu quem receberia o convite para São Paulo e quem seria desligado.

O Comitê firmou alguns pactos entre seus componentes:

- ser o mais transparente possível;
- fazer uma avaliação justa do funcionário, explicando-lhe os critérios de escolha;
- explicitar, detalhadamente, o pacote de benefícios para os profissionais que iriam ficar na Empresa;
- resolver todos os impasses, com o apoio do Sindicato da categoria, como os casos de mulheres grávidas, pessoas próximas da aposentadoria, membros da **CIPA** etc.
- apoiar a recolocação das pessoas no mercado de trabalho, a partir do envio de currículos, seminários de capacitação e contatos com empresas de seleção de profissionais;
- cumprir a legislação trabalhista na íntegra.

“Conforme mencionado acima, cada diretor recém-nomeado ficou incumbido de comunicar para a sua área, conforme orientação do plano de comunicação montado pela equipe de transição com auxílio da BAH. A nova diretoria de RH teve papel de destaque nesta tarefa, tanto pelo fato de ela ter absorvido as atividades de comunicação da empresa, como por ser a área responsável pela formulação da maior parte das políticas que afetavam diretamente as pessoas. Neste sentido, o Presidente, juntamente com a Diretoria de RH, incumbiram-se da comunicação externa. Eu não tenho certeza, mas me parece que para esta tarefa eles foram assessorados por uma empresa especializada. Quanto ao recebimento da comunicação, ele ocorreu com muita apreensão por parte dos funcionários, muitos custaram a assimilar a idéia. Creio que a comunicação dos benefícios oferecidos pela empresa,

tanto para os que saíam, como para os que mudavam para SP, amenizou bastante o impacto. Havia no processo um plano de transição que permitia que o processo de mudança, com os desligamentos, mudanças e novas contratações, fosse feito de forma organizada e o menos traumática possível”. (CONTROLE)

#### **5.4.5 As mudanças passo a passo.**

As pessoas da empresa foram divididas em três grupos: aqueles que seriam transferidos para São Paulo; os que deveriam prestar serviços durante a fase de transição, calculada em três meses; e os que seriam desligados. Para cada grupo, foram elaboradas regras claras de procedimentos e divulgação de informações.

Em paralelo à elaboração do Plano Geral de Transição, o Comitê ainda estava trabalhando na montagem do prédio de São Paulo, onde se estabeleceria a nova Sede da **DT**. Além disso, também era preciso mensurar a necessidade de novas contratações, essas feitas diretamente na capital paulista. No total, foram 120 contratações de pessoas que passaram a integrar a equipe dos 81 funcionários oriundos de Belo Horizonte.

“Em relação ao possível choque cultural, não se pode dizer que houve nada muito profundo e nem tampouco há registro de iniciativas da empresa no sentido de atenuar eventuais choques. O fato é que SP é uma cidade cosmopolita, com atividades e um dinamismo, correspondentes a uma das maiores metrópoles do mundo, enquanto BH continua ainda um pouco provinciana. Esta é uma diferença percebida por todos, em geral num sentido mais positivo”. (QSSM)

Para sistematizar o processo, dentro do projeto já anunciado de transferência da gestão e controle da Empresa para São Paulo, o Comitê optou pela criação da Coordenação de Desmobilização, formada por pessoas de Recursos Humanos e

Suprimentos da **DT**. Essa Coordenação tinha como objetivo dar agilidade ao processo, valorizando e respeitando os profissionais a serem desligados e informando-lhe todos os benefícios e procedimentos, tanto para quem iria se mudar, como para quem iria se desligar.

Para apoiar esse trabalho, foi criado o Manual de Orientação às Lideranças – Políticas e Procedimentos para Desligamento de Pessoal (Apêndice 9.2), que continha todas as informações referentes ao processo, através das quais os líderes da **DT** conduziriam as orientações aos funcionários desligados. O público-alvo do Manual era composto pelas chefias, que deveriam comunicar o convite ou desligamento a sua equipe. O guia esclarecia dúvidas, repassava várias informações divididas por tópicos e até mesmo apresentava soluções, para que o líder enfrentasse as dificuldades de um funcionário frente à notícia.

Além da Coordenação de Desmobilização, foi constituída uma Central de Desligamento, que, com o apoio do Sindicato da categoria, fez todos os desligamentos internamente, resolvendo pendências e orientando as pessoas quanto aos procedimentos que elas deveriam adotar, além dos seus direitos trabalhistas.

## **5.6 O papel de RH**

Dentro da área de Recursos Humanos, montou-se uma estrutura específica de atendimento psicológico para orientar e acolher pessoas que fossem desligadas e tivessem maiores dificuldades de assimilar o fato. Essa mesma estrutura foi incumbida de ouvir, um por um, todos os funcionários dispostos a enfrentar a mudança para São Paulo, para identificar expectativas, temores e nível de motivação.



“O desafio da área de Recursos Humanos era mudar sua estrutura, com novas pessoas assumindo outras atribuições, novas políticas e procedimentos e, ao mesmo tempo, manter-se ocupada com o restante da Empresa, assegurando que o clima fosse de alto astral. Nosso grande sucesso foi que as mesmas pessoas que conceberam o projeto também o implantaram e deram continuidade a ele”. (RH)

Além disso, a área de Recursos Humanos desenvolveu um programa de orientação e acompanhamento para recolocação e capacitação dos profissionais desligados no mercado de trabalho, inclusive terceirizando alguns deles, e ficou responsável pela definição dos benefícios concedidos aos funcionários que iriam ser desligados e aqueles que ficariam na Empresa, a partir de quatro pontos: nivelamento salarial para São Paulo; pacote de moradia; pacote de mudança; e pacote para desligamentos.

Dos 348 funcionários que tiveram de ser desligados, a maioria tinha mais de dez anos de casa. Além de cumprir as obrigações legais de rescisão contratual, a Empresa criou uma tabela de bonificação por tempo de casa, permitiu o resgate de parte da contribuição que depositava para o fundo de pensão dos funcionários, manteve o plano de saúde de cada um por mais algum tempo.

“O resultado que vi após o processo de mudança da sede foi o de que todas as pessoas foram desligadas com respeito e praticamente todas estão recolocadas, porque eram competentes. A escolha foi difícil, pois o nível do pessoal era muito bom. Quem veio para São Paulo recebeu todo o apoio possível e todos vieram muito motivados para crescer e construir uma empresa nova”. (PLANEJAMENTO)

Os que aceitaram o convite de mudança receberam um pacote de benefícios que incluía a oportunidade clara de um salto na carreira profissional, além de promoções; bônus salariais para compra de imóvel em São Paulo; mudança grátis; e verba especial para seis meses de hotel e viagens semanais a Belo Horizonte.

Absorvida pela área de **RH** desde o início de 2000, a área de Comunicação atuou elaborando estratégias de como e o que informar. O princípio norteador do trabalho consistia da certeza de que, em qualquer uma das pontas – entre os que foram convidados, os que faziam parte da etapa de transição e os que estavam sendo desligados – existiam seres humanos que, de uma forma ou de outra, encontravam-se sob forte estado de tensão. O momento era de uma mudança efetiva na vida dessas pessoas.

Em março de 2001, o processo estava consolidado. Os 81 funcionários mudaram-se para São Paulo nos meses de abril e maio, alvos de um plano de boas-vindas que considerava o nível de expectativa desses funcionários e tinha como meta demonstrar o reconhecimento e o valor que a **DT** dedicava a cada um deles e a suas famílias.

No dia em que esses funcionários adentraram as portas da nova Sede, no bairro Brooklin Novo, região que abriga algumas das maiores e mais importantes empresas do País, eles tinham pelo menos uma certeza: a de que o processo de transformação da Empresa era para valer e de que o papel de cada um, dali pra frente, seria absolutamente fundamental para o sucesso do novo Grupo **DIRCEU & TADEU**.

“Quem saiu recebeu uma atenção especial da Empresa para orientação e apoio, além dos benefícios de reconhecimento. Quem

veio para São Paulo sentiu-se estimulado e percebeu o carinho da Organização para com ele". (RH)

### 5.6.1 Levantamento de Expectativas

Em novembro de 2000, quando a **DIRCEU & TADEU** anunciou que mudaria sua Sede para São Paulo, a notícia causou um grande impacto, interna e externamente. Durante alguns dias, nenhum outro assunto foi tão comentado. Mas a iminência de boatos e de más interpretações levou a **DT** a preparar alguns antídotos.

Para mudar, a **DT** elaborou um planejamento e contou com uma equipe capaz de, em menos de dois meses, reformular a estrutura organizacional da Empresa e costurar as políticas e estratégias de mudança da Sede. O que não dava para avaliar, naquele instante, é se toda aquela rapidez e agilidade estavam revestidas de eficácia, ou seja, de resultados, e se convergiam para as expectativas dos empregados e do CA no médio e no longo prazos.

A estratégia adotada, como já foi abordado, estratificou o quadro de funcionários da empresa em três grupos: os que seriam desligados; os que ficariam por um período de transição; e os que iriam para São Paulo. Uma vez identificados os grupos, comunicado a todos quem estava em que grupo, divulgado o plano de benefícios e tomadas todas as providências para a mudança, foi encomendado pelo Comitê de Executivos um estudo com o objetivo de levantar as expectativas dos funcionários que estavam sendo transferidos para São Paulo, em relação aos diversos aspectos que envolvem este tipo de mudança, tanto no campo profissional quanto no individual (Anexo 9.1).

Este levantamento foi feito em março de 2001, quando todas as providências já haviam sido tomadas em relação aos demitidos e ao grupo de transição. O objetivo era mapear todas as expectativas, dúvidas, questionamentos e

sentimentos levantados pelo grupo de transferíveis, quanto ao significado desta mudança.

Foram envolvidos neste trabalho 75% dos profissionais transferíveis. Os 25% restantes não participaram por diversas razões (férias, viagens etc.). Não foram incluídos os Diretores das áreas de Gestão e a equipe de Recursos Humanos.

Os resultados deste levantamento foram os seguintes:

### **Aspectos Profissionais**

- Grande expectativa profissional, pois acreditavam que a DT continuaria crescendo, sendo mais competitiva e, com isso, tendo maiores oportunidades de desenvolvimento.
- Aumento na gratificação obtida através do Plano de Participação nos Resultados, com a diminuição do “overhead”.
- Possibilidade de uma atuação mais gratificante, aliada a uma carreira ascendente e ganhos financeiros reais.
- Aumento da auto-estima, por terem sido escolhidos.

“Os funcionários que vieram para São Paulo sentiram-se valorizados pela oportunidade de entrar em um mercado dos mais competitivos, sem traumas pessoais e recebendo benefícios, através de um programa de transição muito bem-concebido. Tudo foi possível porque a Empresa investe em profissionais que possuem identidade de valores entre si e também com a DT. Na verdade, existe uma relação de amor com a casa”. (CONTROLE)

### **Aspectos Pessoais**

- Prazo definido para compra do imóvel muito pequeno.
- Desconto de IR (27,5%), sobre o bônus de ajuda de moradia, estava dificultando muito a compra do imóvel.
- Valor do bônus de ajuda de moradia era pouco expressivo.

- 50% dos funcionários não levariam suas famílias num primeiro momento.
- Preocupação muito grande com o custo de vida, principalmente com o preço de imóveis e colégios.
- Uma certa apreensão em relação à qualidade de vida em São Paulo.
- Dúvidas com relação ao futuro da empresa e o que poderia acontecer com suas vidas, caso a empresa fosse vendida ou uma outra decisão qualquer. Aqui neste item temos evidenciada a primeira contradição de todo este processo.

#### **Sugestões apresentadas pelos empregados transferidos**

- Flexibilizar o prazo de compra de imóvel de 2 para 4 meses.
- Permitir que dois empregados pudessem ficar no mesmo Flat, para diminuição de custos.
- Permitir que o empregado ficasse com as passagens aéreas, que tinha direito por dois meses, para usá-las ao longo do ano.
- Pagar a gratificação do PPR antes da mudança, o que ajudaria na compra do imóvel.
- Contratar um advogado para cuidar da gestão dos contratos dos imóveis a serem adquiridos.

O Comitê de Executivos agiu prontamente, atendendo à maioria das sugestões apresentadas, pois sabia a importância que isto teria no clima interno e na crença das pessoas na mudança. Ou seja, no curto prazo as mudanças tiveram um nível de acerto muito alto, atingindo os seus objetivos. Os problemas surgiriam ao passar o primeiro momento de euforia.

### 5.6.2 Os benefícios

O cuidado com os funcionários a serem transferidos foi muito grande. Tratava-se de um momento difícil para eles também. A idéia inicial - manter essas pessoas na ponte aérea São Paulo - Belo Horizonte – começou a perder espaço a partir do momento em que o Comitê entendeu que esse procedimento poderia dar a noção de uma situação temporária. Quanto mais cedo as pessoas se mudassem, mais rápido seria o período de adaptação. Mesmo assim, a Empresa manteve uma verba de transição, pelo período de seis meses, para aqueles que não encontrassem um imóvel rapidamente.

Para não impactar o salário desses funcionários, a **DT** assumiu 50% do valor do Imposto de Renda que iria incidir sobre o benefício: 12 mil reais, para despesas de hospedagem e passagens, além do vale-alimentação e do vale-transporte.

A Empresa fez uma adequação salarial a partir do dia 1º de janeiro de 2001, com um nível médio de 15% de aumento na folha de pagamento. Estruturou uma ajuda moradia, também subsidiada pela **DT** para fins de Imposto de Renda, que foi calculada em 40% do salário-base para os níveis IV e V, e 36% do salário-base para níveis VI e VII, com uma periodicidade de 12 meses para opção de locação e 24 meses para opção de compra, (Anexo 9.2).

A **DT** ofereceu uma ajuda de instalação no valor de meio salário-base e cobriu todas as despesas com transporte de mobílias durante o processo de mudança.

Todos os benefícios vieram registrados na folha de pagamento dos funcionários, pois essas verbas precisavam ser monitoradas. Os investimentos com

as pessoas durante o processo de mudança exigiram da Empresa cerca de R\$ 8 milhões e 300 mil reais.

Durante o processo de transferência, os funcionários receberam um manual com orientações básicas (Anexo 9.3), que incluía:

- políticas e procedimentos na transferência;
- indicação de escolas, hotéis, flats e corretores de imóveis;
- bancos para financiamento de imóveis.

### 5.6.3 O pacote de desligamentos

Parte da equipe a ser desligada recebeu a proposta de permanecer na Empresa por mais três meses, repassando os procedimentos de trabalho a quem iria ser transferido. Em paralelo, o processo de desligamento começou.

Monitorados pela área de Recursos Humanos, os contatos obedeciam a um planejamento prévio, rigorosamente cumprido pela Empresa. No total, foram 348 desligamentos, com gratificações de até 15 salários-base, em função do tempo de casa do funcionário. Na Central de Desligamento, o funcionário recebia atendimento interno, fazia a homologação do desligamento, recebia a gratificação e obtinha a liberação do **FGTS**.

A **DT** ocupou-se também dos benefícios oferecidos aos desligados. Eles permaneceram desfrutando do seguro de vida gratuito por seis meses. Após esse tempo, o ex-funcionário poderia continuar com o benefício através do Clube de Seguros. Quanto ao seguro-saúde, o funcionário permaneceu usufruindo dele por mais um período de até um terço do seu tempo de adesão (Anexo 9.2).

Além disso, a **DT** manteve contatos com grandes empresas e grupos dos quais a Empresa faz parte, comunicando ao mercado de trabalho, inclusive através da imprensa, a disponibilidade e qualificação dos profissionais desligados.

Os custos referentes ao processo de desligamento somaram para a Organização o montante de R\$ 4 milhões e meio.

#### **5.6.4 O novo dia-a-dia**

A mudança da Sede da **DIRCEU & TADEU** de Belo Horizonte para São Paulo era muito mais do que uma simples troca de endereço. Ela marcava o início de uma nova e importante etapa nas relações da Empresa com o mercado, tanto nacional como internacional. Ainda em Belo Horizonte, cada funcionário cuidou de embalar seus próprios materiais e equipamentos, organizando tudo para facilitar a montagem em São Paulo. Para isso, eles receberam um comunicado interno, explicando as etapas e procedimentos que deveriam ser seguidos, e cada um embalou e desembalou seus documentos. Somente os equipamentos de informática ficaram sob responsabilidade da transportadora. Isso permitiu – somado ao desempenho da Diretoria de Suprimentos – que, no dia seguinte à mudança, todos estivessem trabalhando no escritório como em um dia comum.

As equipes que chegaram ao edifício da nova sede, em abril do ano passado, foram divididas em quatro turmas. Na segunda-feira, dia 23, chegaram as equipes de Recursos Humanos, Suprimentos, Qualidade e Sistemas, Financeiro Corporativo e Engenharia. Na terça, dia 24, foi a vez das áreas de Controladoria, Planejamento e Mercado Privado. No dia 25, chegaram as áreas de Mercado São Paulo e a Presidência.

Em meio às caixas, muitas surpresas: os funcionários foram recebidos pelo então presidente do negócio Construção Nacional que, em um breve discurso,



durante um café da manhã preparado especialmente para a ocasião, deu as boas-vindas a todos.

Sobre a mesa de cada funcionário, encontrava-se um vaso de flores e um cartão de boas vindas; um conjunto de caneta e lapiseira da Empresa; uma calculadora e calendário eletrônico; um guia Quatro Rodas das ruas de São Paulo; um mapa turístico do estado de São Paulo e outro da cidade; um guia de estâncias balneárias próximas à capital paulista; um guia da região onde está situado o edifício Atílio Tonelli ; e os cartões de visita, com os novos endereços e telefones de São Paulo.

Durante o café da manhã, os funcionários também assistiram a um vídeo sobre São Paulo, desenvolvido pela Secretaria Estadual de Turismo.

No dia 15 de maio, quando a equipe do negócio Construção Internacional chegou, as estratégias foram repetidas, e o discurso foi feito pelo atual presidente. Estava consolidada a mudança. Do lado de fora do novo edifício da Sede, São Paulo acordava para mais um dia de trabalho.

#### **5.6.5 Resistências vencidas, novos desafios.**

Durante o ano de 2001, a equipe da **DT** trabalhou intensamente com metas estabelecidas e capacitação constante para a realização delas. Os funcionários contratados passaram por um processo de seleção rigoroso e chegaram à empresa qualificada para os desafios que se apresentavam, carregando um manancial de informações substanciais sobre a **DT**.

Até meados de 2001, pouco depois da concretização da mudança, os funcionários da **DT** que se transferiram estavam em processo de adaptação. Dos que saíram, praticamente todos estavam recolocados no mercado de trabalho, seja

como empregados ou como autônomos. A dificuldade de recolocação foi em relação aos profissionais de idade mais avançada e salários mais altos.

Muitos empregados aceitaram a mudança por acreditarem que não encontrariam um emprego igual, a DT era uma empresa diferenciada em Minas Gerais. Os problemas familiares tiveram de ser administrados caso a caso; algumas famílias não se dispuseram a mudar; alguns filhos se recusaram determinantemente a mudar; outros foram, mas obrigados, e até hoje apresentam problemas, apesar de que alguns já se adaptaram.

As resistências externas – em especial do Sindicato dos trabalhadores, que levantou hipóteses como ameaça de mobilização, negociação das estabilidades e termo de transação para pagamento de gratificações – estavam resolvidas. Das 81 pessoas transferidas para São Paulo, apenas uma voltou para Belo Horizonte. E há casos de pessoas que foram convidadas, não aceitaram o convite e depois reconsideraram. Resultado: foram recontratadas e integradas à atual equipe da **DT** na capital paulista.

Outras resistências externas consistiram de representantes da imprensa, em especial colunistas sociais, econômicos e políticos (coluna Paulo César de Oliveira, Hoje em Dia, 03/12/2000; coluna Carlos Peixoto, Diário do Comércio, 05/12/2000; coluna Paulo Barletta Paiva, O Tempo, 11/12/2000; matéria Iracema Barreto, Hoje em Dia, 12/12/2000; coluna Vigília, Edição do Brasil, 04 a 11/02/2001). Também foram necessários contatos da direção da **DT** com lideranças políticas estaduais e municipais, tanto de Minas Gerais como de São Paulo.

Igualmente, as entidades de classe foram inseridas nas negociações, juntamente com os fornecedores da **DT** e os comerciantes vizinhos à Empresa, muitos dos quais viviam praticamente em função dela.

“Existiram vários focos de resistência e os tratamentos foram dados caso a caso, em função da situação em que cada um se apresentava e da prioridade estabelecida pela DT”. (QSSM)

#### 5.6.6 O novo endereço

Quando a capital mineira ficou para trás, o Grupo **DIRCEU & TADEU** já era uma nova empresa. Com uma mudança de tal envergadura, as pessoas encontraram um prédio moderno, localizado no coração do bairro Brooklin Novo: 10 andares, heliporto, elevadores inteligentes e garagem para 350 veículos, serviço de manobristas terceirizado.

O acesso ao interior da Sede só é permitido através de catracas eletrônicas, acionadas por cartões magnéticos. O monitoramento das instalações é feito constantemente, através de um sistema de câmeras distribuídas por todo o edifício.

Toda a mobília da nova Sede foi criada especialmente para as novas instalações. Divisórias de pau marfim e mesas claras deixaram o ambiente mais leve e descontraído, permitindo maior interação entre as pessoas e garantindo conseqüente agilidade ao trabalho.

Os servidores do Centro de Processamento de Dados, o sistema de telefonia, a Intranet, a Internet, os bancos de dados e a rede **ATM** estão localizados em ambientes climatizados e com total segurança.

Em frente ao edifício, uma praça bucólica e tranqüila foi adotada pela **DIRCEU & TADEU** que, em conjunto com outras empresas vizinhas, conserva a área.

#### 5.6.7 Andar por andar

A distribuição das diversas áreas por andar procurou observar os critérios de funcionalidade e de sinergia entre elas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 05: Disposição física da empresa DIRCEU &amp; TADEU.

<b>Térreo</b>	<b>Serviços Gerais e Acesso Principal</b>
3º andar	Recursos Humanos e Qualidade e Sistemas
4º andar	Engenharia
5º andar	Engenharia e Suprimentos
6º andar	Controladoria
7º andar	Planejamento, Jurídico e Controladoria
8º andar	Líderes de Desenvolvimento e Contrato
9º andar	Conselho e DT Telecom
10º andar	Presidência Brasil e Finanças
11º andar	Presidência Internacional

Fonte: Arquivo da construtora DT

### 5.6.8 Novas Formas de Contratar e de Fazer Negócios

Em outubro de 2001, a **DT** Construção apresentava o seguinte quadro de pessoal, incluindo pessoal contratado diretamente, pessoal trabalhando em consórcio, e pessoal terceirizado:

Quadro 06: Resumo do efetivo da **DT** em Outubro de 2001

<b>MERCADO</b>			<b>QUANTIDADE DE PESSOAS</b>		
<b>CONSTRUÇÃO BRASIL</b>	<b>Nº OBRAS ATIVAS</b>	<b>DT</b>	<b>CONSÓRCIOS</b>	<b>TERCEIROS</b>	<b>TOTAL</b>
Sul Minas	21	1.106	370	1.020	2.496
Hidrelétricas	5	8	3.403	638	4.049
Norte-Nordeste	11	842	0	278	1.120
São Paulo	10	724	228	311	1.263
Rio de Janeiro	6	1.535	9	704	2.248
Subtotal Brasil	53	4.215	4.010	2.951	11.176
Construção Internacional	8	248	134	419	801
Escritório São Paulo		212	-	30	242
TOTAL DT	61	4.675	4.144	3.400	12.219

Fonte: Arquivo da Construtora DT

Deve-se observar que do pessoal da **DT** somente 261 possuem nível educacional superior e, deste universo, pouquíssimos possuem pós-graduação. Cabe observar também que a maioria dos contratos, atualmente, é obtida na modalidade de consórcio, podendo-se dizer que esta é a regra e que a exceção é conquistar um contrato sem parceiros. Isto demanda uma modalidade diferente de gerenciamento para atender a exigências não só da alta direção da empresa, mas também dos parceiros. Pode-se observar ainda que o mercado tem maneiras diferentes de conduzir e tratar este problema. Como pode ser visto no quadro, há mercados que preferem concentrar sua força de trabalho em contratações diretas pelos consórcios e de terceiros. Há outros que preferem contratar e manter equipes próprias da **DT**. Este talvez seja um reflexo do fato de a empresa ainda não ter se definido por um novo modelo de negócios, face às exigências que vêm se apresentando no mercado. Ainda não está claro se a sua opção será terceirizar a execução dos serviços e concentrar-se no gerenciamento de contratos ou executar diretamente, com o pessoal próprio. Os Líderes de Mercado parecem não estar ainda bem decididos a esse respeito.

Percebe-se, também, que os consórcios e parcerias, da forma como a empresa vem fazendo, e que parecem, a princípio, ser absolutamente necessários à conquista de contratos e, portanto à sobrevivência da empresa, representam um claro desestímulo à inovação, não apenas porque afrouxaram a concorrência, mas, também, porque reduzem dramaticamente a retenção de conhecimento na empresa. Além disso, a grande dispersão territorial das obras, sem a existência de uma estrutura centralizada para coordenar a inovação, é outro fator restritivo.

Cabe ressaltar que as obras possuem elevada autonomia administrativa e tendem a desenvolver processos próprios, independentes da estrutura central. Elas

questionam também, em muitas ocasiões, o papel desta última. Após a mudança para São Paulo, provavelmente devido à grande sobrecarga de toda a equipe da estrutura central, parece que o desalinhamento existente entre esta última e as obras foi agravado, tendo o questionamento do seu papel aumentado.

### **5.7. Um Tempo Depois: O Que Realmente Mudou?**

De 14/06/02 a 12/07/02 foi feito um estudo que se denominou “Relatório de Acompanhamento dos Transferidos”, conforme (Anexo 9.4), no qual foram entrevistados 75% dos transferidos, envolvendo as áreas de Gestão, Diretoria Financeira e alguns da área Internacional.

O objetivo era, basicamente, verificar se as expectativas levantadas, em 08/2001, tinham sido atendidas ou até superadas. Os focos analisados eram os mesmos, considerando os aspectos profissionais e pessoais.

Os resultados foram agrupados e divididos em grandes tópicos e analisados a partir do enfoque qualitativo, sendo apresentados da seguinte forma:

#### **5.7.1 Identidade da DT**

93% dos entrevistados afirmaram que:

- não conhecem as estratégias, os rumos e as principais diretrizes da **DT** Construção;
- falta um posicionamento quanto ao futuro, às perspectivas e aos resultados, além da ausência de um planejamento estratégico de médio e longo prazo;
- a ausência dessa visão gera desconfiança, inquietude, acompanhada de um clima ruim;
- as razões verdadeiras da mudança de Presidente e que as novas diretrizes do novo Presidente nunca foram divulgadas, aumentando as incertezas em relação ao futuro;

- com a ida para São Paulo, perdeu-se a identidade;
- a ida dos donos para o **DT**, e o conseqüente abandono das funções executivas, junto com a mudança de Presidente, só fizeram por aumentar as incertezas.

### 5.7.2 Alguns dificultadores

Os dificultadores apontados foram: custo de vida elevado, medo da violência, solidão e contato social muito restrito. Existem profissionais casados e jovens que, em momento algum, pensaram ou pensam trazer suas famílias.

“O processo de adaptação dos empregados e das famílias que tiveram de mudar para São Paulo foi doloroso e difícil. Apesar de todo apoio que a empresa procurou dar, e não foi pouco, a vida em SP é muito mais cara e mais difícil do que em BH. Houve claramente uma perda de poder aquisitivo das famílias e talvez uma queda de nível social. Se em BH a pessoa era de uma classe média alta, em SP ela será no máximo uma classe média. Um problema a se destacar foi a dificuldade de adaptação principalmente dos filhos adolescentes, tendo sido identificados problemas psicológicos e traumas. Também para as famílias que permaneceram em BH houve seqüelas”. (EMPREGADO)

### 5.7.3 Comunicação Interna

Presente em 33% dos depoimentos, o tema foi apontado como um fator crítico:

- As lideranças não disseminam as informações para as suas equipes.
- Faltam reuniões formais.
- Não há comunicados oficiais sobre a **DT**, o que gera um clima de desconsideração e de descaso, aumentando a quantidade de boatos (rádio peão), principalmente o da volta para Belo Horizonte;

- Faltam agressividade, transparência e agilidade nos processos de comunicação; ninguém se posiciona frente aos boatos de volta para **BH**;
- Quando é feito um comunicado oficial, como no caso do estabelecimento da data de pagamento da gratificação, o mesmo não se efetiva, havendo um atraso, e não há nenhuma comunicação para se explicarem as razões. Alguns chegaram a pensar que o prêmio havia sido, inclusive, reduzido, ou seja, desconfiança em relação aos critérios adotados pela empresa e em relação às lideranças.
- Não há um calendário de feriados e comunicação oficial do recesso de fim de ano.

#### 5.7.4 Mudança da DT Para São Paulo

Há uma resistência em 43% dos entrevistados em acreditar na mudança para São Paulo. Não entendem o porquê, uma vez que, nesse tipo de negócio, a localização da sede é irrelevante. Acreditam que a **DT** continua operando da mesma forma e ressentem-se da ausência dos donos na nova sede.

As verdadeiras razões da mudança nunca foram comunicadas oficialmente pela cúpula da empresa.

Muitos acreditam que não mudaram e que estão em São Paulo a trabalho e que “mais dia, menos dia” irão voltar para Belo Horizonte.

Cabe aqui ressaltar que, na década de 80, São Paulo foi responsável por 50% do faturamento da **DT**, mesmo com a sede localizada em **BH**.

#### 5.7.5 Carreira

30% reconhecem um crescimento profissional, por estarem atuando de forma mais estratégica, com um aumento de atribuições e de responsabilidades. Por outro lado, reconhecem que a **DT** parou de investir em capacitação/desenvolvimento dos seus empregados.



### 5.7.6 Benefícios

- Falta de reajuste no vale-refeição.
- Ausência de convênios, e, quando estes são oferecidos a custo zero, são recusados.
- O seguro-saúde não inclui os hospitais de primeira linha de SP, o que não ocorria em Belo Horizonte.
- A empresa não foi solidária com os que se transferiram, não estabelecendo um sistema de compensação para que se pudesse emendar os feriados. Isto gerou um sentimento de desconsideração em muitos.
- Há um descontentamento com os salários, uma vez que o custo de vida de SP já teria absorvido o percentual ofertado à época da transferência.

### 5.7.7 Quadro Comparativo

Foi feita uma estratificação do grupo de transferíveis em 3 níveis: os que mudaram com a família, os que permanecem na ponte aérea/ônibus e carro, numa situação de transição, e os que ainda acreditam na volta para **BH**. Em seguida, foi feito um levantamento por área, considerando essa estratificação, com o objetivo de se ver a distribuição percentual, conforme quadro a seguir:

Quadro 07: Transferência para SP

Área	Mudaram	Transição	Volta
RH	100%		
Qualidade & Sistemas	80%		20%
Engenharia	37%	63%	
Suprimentos	57%	28%	14%
Controladoria	30%	30%	40%
Planejamento	100%		
Jurídico	50%	50%	
Financeiro	50%	50%	
Internacional	57%	43%	
Mercado Sul/MG	50%	50%	

Fonte: Relatório de pesquisa do RH da DT

Podemos observar um percentual representativo nas colunas de transição e de volta. Com base nesses resultados, foi proposto um plano de ação que consistia nos seguintes pontos:

- atuação junto aos não-adaptados a SP;
- substituição dos casos críticos;
- identificação das fontes de boataria e de disseminação de idéias negativas;
- promoção de eventos para se criarem vínculos com a cidade.

Incremento do processo de comunicação:

- criação do calendário para pontes em feriados;
- volta do recesso de fim de ano;
- divulgação dos resultados e metas da DT, com a presença do Presidente.

Dessas proposições, as únicas cumpridas foram: substituição dos casos críticos e identificação das fontes de boataria. As providências foram tomadas .

“Teoricamente o processo de mudança está concluído mas ainda existe muita gente morando em BH e trabalhando em SP. Há sempre uma expectativa de volta da empresa para BH e os rumores são grandes. Recentemente, num dos ajustes de estrutura realizado, a solução encontrada para reduzir a área ocupada no escritório de SP, que é muito cara, foi a de retornar a contabilidade e a área fiscal para BH. Foi colocado o argumento da mão de obra deste tipo de atividade ser muito mais cara em SP. Penso que foi uma decisão errada, que atendeu mais a comodidade de algumas pessoas do que a boa lógica de funcionamento da organização. Ela também contribuiu para realimentar os boatos sobre a volta da empresa para BH e reacendeu as esperanças de muitos funcionários ainda inconformados”. (QSSM)

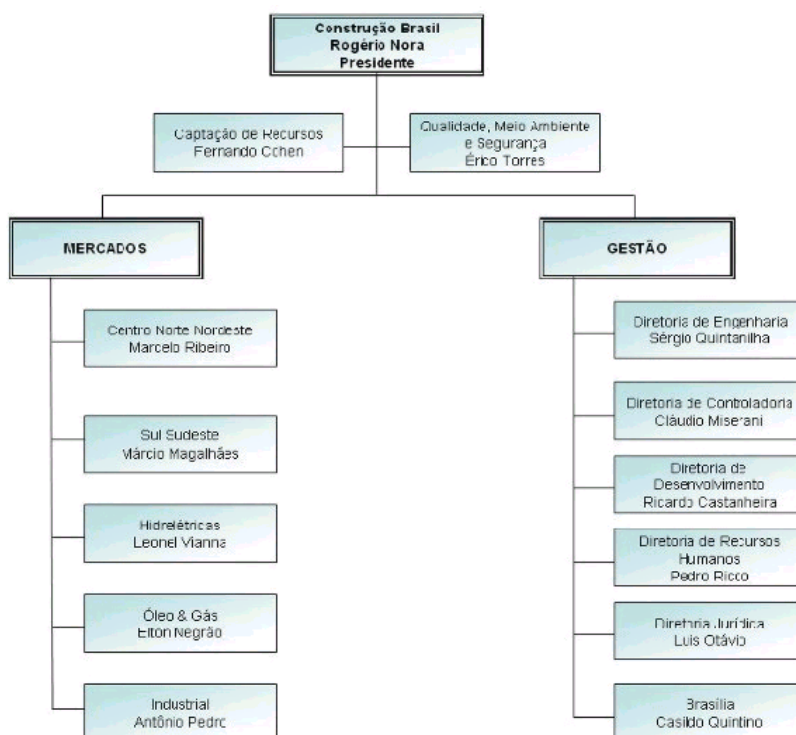
### 5.7.8 E Para Variar, Mais um Pouquinho de Mudança.

Em dezembro de 2002, na festa de Natal da empresa, o Presidente comunicou que seria feito mais um enxugamento na estrutura, face às previsões de faturamento para 2003. Em fevereiro de 2003, foram desligados 31 funcionários, na sua maioria pessoas com mais de 10 anos de casa e pertencentes ao quadro de executivos, portanto, com salários mais elevados.

Em março, o Presidente apresentou para o **DT** o Plano de Operações para o exercício de 2003, que já estava atrasado, pois, normalmente, ele é apresentado no máximo em dezembro do ano anterior ao exercício a que ele se refere. O **DT** achou muito otimistas as previsões de faturamento e contratações apresentadas, descartou algumas, e mandou que o **PO** fosse reduzido, o que implicaria inevitavelmente um novo enxugamento da estrutura, para atender ao percentual definido pelo **DT** de “overhead”/faturamento.

Em abril, foram desligados 28 funcionários, a grande maioria com mais de 15 anos de empresa e ocupando cargos estratégicos, seguidos de uma alteração na estrutura organizacional da **DT**, passando a Diretoria de Qualidade & Sistemas a ser uma Assessoria do Presidente e a parte de Sistemas foi para a Diretoria de Controle. A Diretoria de Planejamento virou uma Diretoria de Desenvolvimento de Negócios, com uma redução de 40% do seu efetivo, e a parte de Planejamento foi para a Diretoria de Controle. A Diretoria de Suprimentos se extinguiu, sendo que parte de sua estrutura foi absorvida pela Diretoria de Engenharia e os restantes desligados. A Diretoria de **RH**, embora não tivesse sofrido nenhuma alteração do ponto de vista estrutural, teve também que fazer cortes em sua estrutura, assim como a própria Diretoria de Controle, em relação à sua estrutura original.

A geografia dos mercados foi refeita e outros mercados foram criados, ficando da seguinte forma: Mercado Sul e Sudeste, Mercado Centro Norte e Nordeste, Hidrelétricas, Petróleo e Gás e o Mercado Privado. A figura a seguir retrata o novo organograma da **DT**.



Fonte: Arquivo da construtora DT

Figura 33: Organograma

## 5.9 Análise Final dos Resultados Apresentados

Embora tenha passado por grandes processos de mudanças nos últimos anos, intensificados com a mudança para São Paulo e recentemente com as novas reestruturações da sede e dos mercados, a percepção clara que fica é de que o trabalho de reestruturação, redesenho e mudança organizacional ainda não está concluído. Na realidade, o que tivemos até aqui foi um mero remanejamento de pessoas e de “caixinhas do organograma”, mas sem nenhum impacto nos resultados e no crescimento da **DT**.

Na sede, os processos e sistemas não foram abordados, e nas obras, onde ocorrem os processos operacionais, as pessoas, as abordagens, os processos e sistemas continuam os mesmos, apenas com mudanças acessórias. Existe ainda uma impressão de que os processos da sede estão totalmente desalinhados dos processos das obras.

“Creio que a mudança física da sede foi apenas um aspecto de um processo muito mais amplo e complexo e não o seu objetivo principal”. (PLANEJAMENTO)

Uma primeira característica básica que se pode observar, nesse processo de mudança da **DT**, é a ausência de respostas sintonizadas, as quais, segundo Nadler (1998), são frutos da associação de mudanças antecipatórias com mudanças contínuas ou incrementais, por natureza mais baratas, menos traumáticas e que, se bem-exercitadas, conduzem a vantagens competitivas e previnem a necessidade de mudanças descontínuas ou radicais, mais caras, traumáticas e de resultado duvidoso. Ao contrário, os tipos de respostas que caracterizam o processo de mudanças recentes da **DT**, mostrado ao longo deste trabalho, mostram que prevalecem abordagens de mudança descontínua, ou radical, em 80% dos casos, confirmando que o ambiente externo tem imposto mudanças complexas e de grande amplitude na empresa. Por outro lado, a observação de que 50% das respostas tiveram abordagens de mudanças reativas, demonstra que, embora tenha havido um esforço em antecipar mudanças, a capacidade da empresa de prever e reagir a desequilíbrios e de responder a iniciativas estratégicas de concorrentes não foi suficiente.

“Difícil de avaliar a importância e o impacto da mudança física da sede para São Paulo no negócio da **DT** Construção Brasil. Há quem diga que não houve ou foi pior. O fato é que para os negócios a vida em São Paulo é mais fácil e mais ágil, bem como os contatos”. (CONTROLE)

O gráfico a seguir, mostrando as principais características de desempenho da **DT** no período considerado, ou seja, o seu faturamento e lucro líquido, conforme as publicações Maiores e Melhores da revista Exame, deixa claro que o leque de mudanças implementadas não foi suficiente para conter a forte queda do faturamento, mas parece ter impedido a ocorrência de prejuízos, o que é comum nas grandes quedas de faturamento. Embora não se possuam dados, a queda de faturamento sugere também uma perda da participação de mercado e justifica o sentimento de que a empresa se encontrava muito “inchada”.

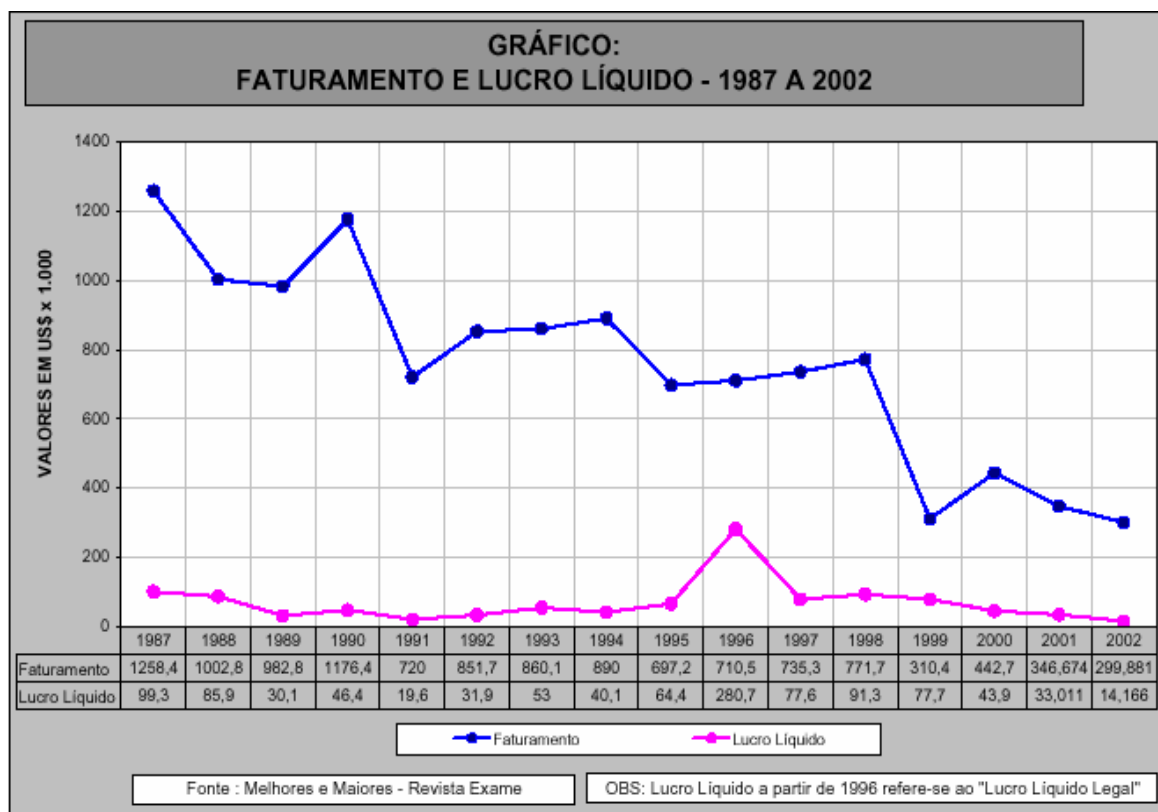


Figura 34: Gráfico com característica de desempenho.

“Estamos próximos ou distantes da visão inicial? Em 2002 o faturamento da empresa foi 10% menor do que em 2001 e em 2003 esta prevista uma queda de 35% em relação a 2002. Os números falam por si”. (QSSM)

“Parece que ainda não houve um impacto nos resultados. Como a empresa só levanta resultados financeiros, os ganhos previstos para os três anos foram parcialmente atingidos, entretanto, o retorno ao crescimento, que era o principal objetivo, ainda não ocorreu. Do ponto de vista da profissionalização da empresa, creio que os resultados foram atingidos”. (PLANEJAMENTO)

Embora Nadler (1998) considere que o prazo adequado de uma mudança radical seja de 3 a 5 anos, a análise do gráfico e dos dados acima sugere que os aspectos do processo de mudanças da **DT** apresentam indícios de falta de continuidade, mudança de rumos e falta de persistência. Esta observação nos leva também a perceber que a empresa parece não possuir mecanismos que dêem sustentação e assegurem a continuidade das mudanças implementadas, o que poderia ter causado a reversão das melhorias conquistadas.

“Não tenho conhecimento de medidas de sustentação que venham sendo tomadas atualmente. Penso que a administração já deu por encerrado o processo de mudança”. (RH)

“Não creio que haja alguma coisa que não esteja nos compêndios. O ponto a destacar talvez seja o da mudança do presidente com o processo ainda em curso. Isto não foi previsto e tornou-se claramente um gerador de dificuldades. A mudança do líder e principal patrocinador de um processo de tal magnitude não deixa de afetar profundamente seus resultados. Talvez, em processos semelhantes, deve-se pensar uma saída para uma solução de continuidade. O presidente que assume, embora respeitando as decisões tomadas, não tem compromisso com elas e muitas vezes não conhece o seu histórico e desenvolvimento, conduzindo para

um curso completamente diferente, que pode frustrar expectativas, modificar ações em curso e até mesmo comprometer resultados que vinham sendo construídos. Por outro lado, certamente ninguém pode dizer o que iria acontecer se ele continuasse. Será que daria mais certo?" (QSSM)



## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para concluir, serão retomadas algumas considerações que foram tecidas ao longo deste trabalho e estabelecido um paralelo entre os principais aspectos da teoria de Nadler e o processo de mudança vivido pela Construtora **DT**, fazendo um fechamento em relação às perguntas da pesquisa e aos objetivos que foram definidos no início deste estudo.

O processo de mudança na **DT** foi caracterizado, principalmente, por mudanças antecipatórias e descontínuas ou radicais. Em 80% dos casos, confirmando que o ambiente externo tem imposto mudanças complexas e de grande amplitude à **DT**.

50% das respostas tiveram abordagens de mudanças reativas, mostrando que, apesar do esforço da **DT** em antecipar mudanças, a sua capacidade de prever e reagir a desequilíbrios e de responder a iniciativas estratégicas de concorrentes não têm sido suficientes e nem efetivas.

Não foram encontradas neste processo respostas sintonizadas, as quais são frutos da associação de mudanças contínuas ou incrementais, que são mais baratas, menos traumáticas e que conduzem a vantagens competitivas e previnem da necessidade de mudanças descontínuas ou radicais, mais caras, traumáticas e de resultados duvidosos, que têm predominado no processo de mudança da **DT**.

As mudanças radicais são as mais intensas, exigindo muito trabalho, gerando muito *stress*, drenando muita energia da organização, aumentando o risco e a possibilidade de fracasso. Aí está retratado o ambiente em que está inserida a **DT** hoje e que, por conseqüência, acaba gerando um clima interno ruim, falta de tempo para cuidar do estratégico, pessimismo, falta de perspectiva e insegurança em

relação ao futuro, conforme explicitado claramente no Relatório de Transferidos (RT).

A complexidade da mudança se torna ainda maior numa empresa envolvida em diferentes tipos de negócios, diferentes classes de produtos (cada um num diferente estágio de evolução) e diferentes localizações ao redor do globo, como a **DT**.

Uma mudança de grande intensidade e complexidade, segundo Nadler (1998), não pode ser delegada, requer que o Presidente e a equipe de Direção se envolvam diretamente com o planejamento e o gerenciamento das novas estratégias e das novas operações, abdicando dos aspectos de rotina, que devem ser delegados para o nível Gerencial. Contudo, o poder na **DT** ainda é muito concentrado e questões do dia-a-dia, como a simples mudança de um leiaute, ainda são levadas ao Presidente. O próprio **CA** ainda interfere diretamente na rotina da **DT**, a ponto de decidir sobre a adoção ou não do recesso de fim de ano. Como tempo é recurso escasso, o tempo que se gasta para decidir sobre coisas rotineiras é o mesmo que vai faltar para se pensar e decidir sobre as questões estratégicas.

O atual Presidente, que era Líder de Mercado do Rio de Janeiro, ficou um ano dividindo a semana entre Rio e São Paulo, atuando como Presidente e Líder de Mercado, tendo mudado, só no final de 2002, com a família para São Paulo, e só em fevereiro de 2003, com a aprovação de uma nova divisão de mercados, ele abandonou a função de Líder de Mercado do RJ. Essa situação se refletiu na quantidade de tempo dedicada para se pensar no estratégico, tornando o processo decisório muito moroso, possibilitando que a qualquer momento fosse a **DT** surpreendida pela concorrência.

Fazendo uma associação entre o processo de mudança da **DT** e as principais características e forças que causam a mudança radical, segundo o modelo de Nadler (1998), pode-se concluir:

a) A magnitude da mudança: foi intensa, mas não conseguiu atingir todos os aspectos envolvidos no processo. A estratégia comercial e de operação precisam ser repensadas e ter uma definição clara, que não gere dúvidas em relação a que contratos conquistar, como ou sem parceiros. As estruturas de obra não foram revistas. Os processos, tanto da sede como das obras, não foram reavaliados, apenas alguns da sede, muito superficialmente.

O critério de desligamento das pessoas, no último enxugamento da estrutura, maio de 2003, foi, basicamente, em função da idade e do salário, para que se pudesse atingir a meta de 30% de redução do overhead. Como o corte atingiu profissionais que estavam envolvidos em projetos estratégicos, vários continuam prestando serviços para a **DT**, o que gerou, internamente, um sentimento de que não vale a pena fazer carreira na empresa, além de ter aumentado a insegurança. A Diretoria de **RH** parou de investir em treinamento, não desenvolvendo as competências necessárias para fazer frente aos desafios que o mercado está a impor. O sistema de recompensa foi revisto, mas continua gerando um descontentamento muito grande, pois só considera aspectos financeiros, ou seja, a **DT** gasta uma soma expressiva para gerar descontentamento no seu quadro de executivos e insatisfação nas equipes de obra (chefes, encarregados, técnicos etc.) que não recebem a gratificação, a não ser em algumas obras de consórcio, o que não caracteriza uma prática da empresa.

O ambiente operacional está deixando muito a desejar, conforme testemunhos e o **RT**, exigindo uma ação rápida e contundente por parte da cúpula

da empresa. A **DT** não tem hoje uma cultura organizacional definida, tornando-se um amálgama de concepções e origens heterogêneas, necessitando de realinhamento cultural.

b) Ajuste Organizacional: a quebra do equilíbrio e da congruência do modelo anterior foi originada, principalmente, pelo programa de Sucessão de Gerações, quando se decidiu pela profissionalização da empresa e a substituição dos dois Diretores Executivos (Divisão A e Divisão B) por um Presidente, influenciado também pelos insatisfatórios resultados financeiros. A **DT** não atingiu, e parece, por tudo que foi dito, vai levar ainda algum tempo, um novo equilíbrio e congruência organizacional. Ela não conseguiu alçar um novo patamar de desempenho e errou na escolha do primeiro Presidente. Será necessário aguardar um pouco mais para se ver esse equilíbrio e essa congruência se concretizarem e em que bases.

c) Estratégia e Visão: tomou-se uma decisão de mudar a sede e, a partir daí, a construção de uma nova estratégia, que foi interrompida com a saída do primeiro Presidente, em novembro de 2001, e o que assumiu, por representar dois papéis, teve seu tempo comprometido para a continuação ou elaboração de uma nova estratégia.

d) Mudanças Múltiplas e Concorrentes: houve uma grande quantidade de mudanças ocorrendo simultaneamente, através de toda a organização, gerando confusão e aumento exponencial de ansiedade, com as pessoas interpretando as mudanças de uma perspectiva muito pessoal.

e) Transições Incompletas: muitas mudanças aconteceram e estão acontecendo ao mesmo tempo, enquanto outras estão sendo abortadas ou paralisadas. A estrutura definida para a sede, quando da mudança para São Paulo,

já foi modificada em fevereiro e em maio de 2003, coisa inédita na história da **DT**, fazer dois enxugamentos de quadro num período tão curto e, segundo o Líder de Mercado MM, já está em estudos uma outra estrutura. O sistema de recompensa implantado, pela insatisfação gerada, já está sendo repensado e será alterado. A mudança física da sede para muitos está concluída e, segundo o Assessor de **QSSM**, que era Diretor até fevereiro de 2003, ainda resta muito por fazer, para que tudo possa dar certo.

f) Estado Futuro Não Nítido: o Presidente que iniciou o processo de mudança na **DT** já foi desligado. Quem assumiu foi pego de surpresa e demorou mais de um ano para assumir plenamente o cargo, dando continuidade a projetos que não eram de sua autoria e com os quais não tinha o mesmo compromisso e, em relação a alguns, até interrompendo-os ou abortando-os. Tudo isso impossibilita, neste momento, uma descrição detalhada de um estado futuro da **DT**.

g) Duração: caminha-se para três anos da mudança da sede, o que, para Nadler (1998), é o tempo mínimo para uma mudança radical se concretizar, e o cenário indica que a **DT** ainda está no meio do turbilhão, com muitas outras mudanças sendo necessárias para que o processo se concretize e seja um exemplo de sucesso.

h) Liderança: no início existia uma liderança representada pelo primeiro Presidente, pois a mudança tinha muito o seu perfil. Com a sua saída, essa liderança se fragmentou e ninguém assumiu efetivamente esse papel, nem o novo Presidente. “O navio ficou à deriva”, com todos torcendo para que não surgisse nenhum tipo de turbulência, pois poderia e pode ser o caos.

Neste ponto, o que se pode concluir, de acordo com o referencial teórico de Nadler (1998), é que fica muito difícil se enxergar com clareza o estado futuro da **DT**,

assim como reconhecer e entender o grande número de mudanças que estão acontecendo simultaneamente e o estágio em que elas se encontram.

As cinco fases do ciclo repetitivo de uma mudança radical, propostas por Nadler (1998), não são muito nítidas, nesse processo de mudança da **DT**, com umas se misturando e se sobrepondo a outras, tal como prevê o modelo.

Pode-se, resumidamente, descrevê-las da seguinte forma:

1) Reconhecimento do Imperativo da Mudança: segundo o Assessor de **QSSM**, não foi feito nenhum diagnóstico do desempenho da **DT** que pudesse orientar qualquer iniciativa ou processo de intervenção. Parece que as decisões tomadas foram fruto do “querer” e da intuição dos donos e, também, o resultado de um processo de negociação entre o “querer “ do Presidente escolhido e o do **CA**. É importante ressaltar que o Presidente escolhido nasceu e sempre trabalhou em São Paulo e isto pode ter influenciado muito na ida da sede para lá. Hoje, o atual Presidente é carioca e, com a volta da Contabilidade e do setor Fiscal para Belo Horizonte, ocorrem muitos boatos de que a **DT** estaria voltando para **BH**, segundo o Assessor de **QSSM**.

No início do processo, os imperativos da mudança foram fundamentados nos aspectos financeiros, na necessidade de se acabar com o paternalismo clássico existente e no reconhecimento da importância de se profissionalizar a **DT**. A consequência imediata, e a mais impactante, foi a mudança física da sede para SP. Passados dois anos e meio, em decorrência dos imperativos iniciais, outros surgiram por consequência, ou seja, hoje, outros imperativos estão fazendo com que a **DT** continue promovendo novas mudanças, com o intuito de melhorar os seus resultados e de crescer, objetivos que ainda não foram alcançados.

É importante observar que pouquíssimas organizações se dão ao trabalho de considerar um diagnóstico organizacional como parte normal do seu negócio, mesmo para verificar se os objetivos de uma mudança implementada foram atingidos. Identificar a necessidade da mudança pela ótica financeira é o caminho mais fácil, segundo Nadler (1998), que leva necessariamente a mudanças radicais reativas, o que retrata bem a realidade da **DT**.

Em nenhum momento a cúpula da **DT** pensou em usar um modelo, como o de congruência de Nadler (1998), para entender melhor a dinâmica da mudança através da análise do sistema organizacional e organizar o pensamento sobre a situação existente para poder usar a abordagem mais eficaz e que conduzisse de forma mais rápida e melhor na direção dos objetivos pretendidos.

2) Desenvolvimento de Uma Direção Compartilhada: as razões da saída de Belo Horizonte nunca foram oficialmente explicadas. Coube a cada empregado ficar imaginando as razões que quisesse. As vantagens de se ir para São Paulo foram, no entanto, muito ressaltadas: “grande metrópole”, “lá é que as coisas acontecem”, “as oportunidades de trabalho estão lá” e “vocês foram os escolhidos”. Num primeiro momento do processo, o então Presidente elegeu para as suas Diretorias de Gestão pessoas com algum tempo de empresa e que almejavam há muito tempo ocupar um cargo de Diretoria e firmou com eles um pacto muito explícito de confiança e de que juntos levariam a **DT** a patamares nunca antes alcançados. Esse estado de espírito foi passado para os demais funcionários da sede (os transferidos e os locais, recém-contratados), buscando formar uma coalizão, que ficaria muito prejudicada com a saída do Presidente em novembro de 2001. O Presidente que assumiu, talvez pela perplexidade do fato, não se preocupou em manter ou criar uma outra coalizão, pelo contrário, agravaria ainda mais a insegurança instalada ao anunciar, na festa de

Natal da **DT**, que seria necessário fazer mais cortes de pessoal em fevereiro de 2002, que não foi o que foi prometido quando da ida das pessoas para São Paulo, quando só se falava em crescimento e que aquele movimento de ajuste de estrutura seria o último.

Quando da decisão da mudança da sede para SP, as atenções se voltaram todas para as equipes da sede. Os Líderes de Mercado foram aliçados do processo, gerando muita resistência, o que ficou claro nas entrevistas realizadas. Quando assumiu o atual Presidente, oriundo de obra, os Líderes de Mercado retomaram sua importância e passaram a influenciar fortemente o processo, sem, contudo, ser feito um trabalho direcionado para se obter uma direção compartilhada com os Diretores de Gestão e os funcionários. Inclusive, vários Líderes de Contrato não conheciam o Presidente escolhido e alguns, até hoje, nunca o viram pessoalmente.

Até hoje paira a dúvida em relação às verdadeiras razões da mudança da sede para SP, uma vez que elas nunca foram explicadas pelo **CA** e nem pelo Presidente. Essa mudança implicou altos custos e, quando normalmente uma empresa muda de sede, é em função de incentivos, custo de mão-de-obra, sindicato etc., e com a DT foi tudo ao inverso, todos esses aspectos tiveram seus custos muito aumentados.

3) Implementação da Mudança: no modelo de Nadler (1998), essa etapa é composta de quatro partes:

- redefinir a estratégia e repensar a natureza do trabalho requerido para empregar esta estratégia: este processo se iniciou com o programa de sucessão de gerações e culminou com a mudança da sede para SP;
- redesenhar as estruturas formais da organização, os sistemas e processos: as estruturas da sede e dos mercados foram e continuam sendo redesenhadas, num processo muito rápido e intenso, que estão



gerando uma insegurança e incerteza em relação ao futuro muito grandes, mas os sistemas e os processos, por razões até de custo (a **DT** chegou a cogitar a implantação do **SAP**, mas em função dos custos postergou), não foram revistos;

- reconstruir o ambiente de operação da organização e criar arranjos informais que as novas estratégias e os requerimentos de trabalho requerem: este movimento foi claramente interrompido com a saída do primeiro Presidente e não foi retomado e nem dado a ele uma nova forma. A **DT** continua tendo a cara e o jeito do Primeiro Presidente, mas só que ele não está mais lá;

- “restaffing”– assegurar que as pessoas certas estão nos lugares certos de acordo com a nova estratégia, estrutura, trabalho e cultura: em dois anos e meio, a **DT** fez duas mudanças na sua estrutura e realizou três enxugamentos de pessoal, o que deixa dúvidas quanto ao acerto das decisões tomadas. No último enxugamento, ficou claro para todos que o critério adotado foi idade avançada e salários elevados, não se considerou o fator competência, só em caso de desempate, tanto que muitos continuam prestando serviços para a **DT**. A ênfase tem sido no financeiro, o que predomina é o cumprimento da equação “over”/faturamento , que tem de ficar em 5%, custe o que custar.

4) Consolidação da Mudança: para muitos, incluindo alguns membros da Diretoria, o processo está concluído. Não perceberam que ele é muito mais amplo e envolve uma gama de variáveis muito maior do que a simples mudança física da sede. Este é um processo contínuo e constante, que ocorre repetitivamente durante todo o período de uma mudança radical, devendo todas as suas etapas ser executadas adequadamente e na frequência requerida, para que os resultados da mudança sejam alcançados. A inobservância de qualquer de uma das etapas ou a sua execução incompleta pode comprometer totalmente um grande esforço já desencadeado. A **DT** corre um grande risco de insucesso se achar que o objetivo já

foi alcançado e se descuidar de aspectos que ainda precisam ser melhor trabalhados, como a revisão dos sistemas e dos processos, a interação da sede com as obras, o clima interno face a tantos desligamentos, a construção de uma nova estratégia de crescimento etc.

A ausência de uma comunicação interna por parte da governança, explicando as verdadeiras razões da mudança, e a falta de um diagnóstico que considerasse os vários componentes do sistema, geram uma insegurança muito grande em relação à acurácia das medidas tomadas e dificultam muito a adoção de medidas de ajustes. Os únicos impulsionadores na **DT**, hoje, para rever estrutura e pessoal, são o **EVA** e o Over/faturamento. Além disso, houve um afastamento muito grande da cúpula da empresa em relação às suas unidades operacionais, os donos não aparecem nem na sede, as reuniões do **CA** são no Rio de Janeiro ou em Belo Horizonte. No início, todas as reuniões do Comitê de Operação, que envolviam o Presidente, Diretores de Gestão e Líderes de Mercado eram realizadas cada vez em uma obra diferente, hoje elas são feitas na sede.

5) Sustentação da Mudança: todos os problemas levantados por Nadler (1998), nessa fase da mudança, de uma forma ou de outra, tiveram algum reflexo na **DT**. A ausência de uma análise da efetividade de cada elemento do programa de mudança, a não ser a dos parâmetros financeiros, dificulta qualquer mudança de rota que se fizer necessária. Não existe nenhum trabalho de ajuste e de restabelecimento da rede de relacionamentos entre os componentes organizacionais que foram cortados para abrir caminho para a mudança radical. Foram dois ajustes de estrutura e estamos caminhando para o terceiro, três ajustes no quadro de pessoal, os benefícios ofertados para ir para São Paulo foram consumidos pelo tempo e não foram repostos, todos tiveram uma baixa no padrão de vida em relação

a Belo Horizonte e nada está sendo feito. É preciso aparar as arestas da mudança radical através da implementação de mudanças incrementais e fazer as correções de curso que possam manter o crescimento e o sucesso da **DT**.

Um dos maiores perigos dessa fase, alerta Nadler (1998), é a retomada da rigidez: “os líderes da cúpula da organização podem vir a ver mudanças como um meio de vida, mas a maioria das outras pessoas estará em busca de estabilidade”. O risco é que essas práticas experimentais do período de mudança podem tornar-se tão formalizadas e codificadas quanto as que elas substituíram. Para Nadler (1998), o período de transição é sempre tumultuado e é caracterizado por instabilidades, incertezas e *stress*, características que estão presentes no processo da **DT**. Esse quadro conduz a três problemas:

a) Poder: toda alteração na estrutura interfere na estrutura de poder, provocando uma redistribuição e intensificando a atividade política não-produtiva, com alianças por interesses, quase sempre motivadas por interesses pessoais, em que o indivíduo se sobrepõe ao coletivo e aos interesses organizacionais.

b) Ansiedade: quando se começa a falar de mudança e não é possível responder à questão “*o que isto significa para mim*”, desencadeia-se uma onda de ansiedade e *stress* que costuma paralisar as pessoas. Os empregados têm dificuldade de ouvir e de imaginar o que vai ocorrer. Este é o ambiente hoje instalado na **DT**, alguns, para não sofrerem muito, ficam alienados, ignorando o que está acontecendo e direcionando a sua atenção para outras coisas, evitando pensar no assunto.

c) Controle: por causa do lapso de tempo existente entre o desmantelamento da estrutura formal existente e o início do funcionamento organizado da nova estrutura, podem ocorrer sérios problemas de perda de controle

da situação. Um exemplo típico na **DT** foi a troca de Presidente e a saída recente do Diretor Financeiro, um dos mentores intelectuais de todo este processo.

Todos nós sabemos que as pessoas não gostam de mudar e que sempre existe uma resistência natural. Para neutralizar essas resistências, Nadler (1998) criou um conjunto de doze passos para gerenciar a transição, os quais ele agrupou em três grandes blocos. Tendo como referência este modelo e analisando o caso da DT, podemos concluir :

### **1º Bloco: Necessidade de formatar a dinâmica política da mudança**

O Presidente renovou toda a Diretoria de Gestão, colocando pessoas da sua inteira confiança, firmando com eles um pacto de lealdade. Falhou na formação de uma aliança com os Líderes de Mercado, que se sentiram alijados do processo e se constituem num grupo muito poderoso dentro da instituição. Ficaram surpresos com o fato de, pela primeira vez na história da **DT**, alguém da área comercial assumir o mais alto posto.

### **2º Bloco: Necessidade de motivar a mudança**

Era difícil criar uma insatisfação com o fato de estarem todos em Belo Horizonte, junto com suas famílias e com a vida sobre controle. O que se procurou fazer foi mostrar os ganhos de se ir para a primeira cidade do país, o maior pólo empresarial da América do Sul, ressaltar que as melhores oportunidades de trabalho estavam em SP e que lá as possibilidades de crescimento e desenvolvimento eram muito maiores. Foi feito um trabalho muito intenso de fortalecimento de ego, em que se procurou mostrar para este grupo que eles eram o “top” de linha, os diferenciados, enfim, que eram os escolhidos. Isto gerou uma excitação muito grande e foi muito mobilizador.

O planejamento da mudança envolveu um grupo muito restrito, em torno de 05 a 07 pessoas, que foram premiadas com uma promoção para Diretoria e, em contrapartida, teriam uma participação ativa no gerenciamento e na liderança do processo, inclusive dando o exemplo. 50% deste grupo, contudo, não se mudou para São Paulo com suas famílias, ficando na ponte aérea.

Os benefícios ofertados não foram suficientes para fazer frente à diferença no custo de vida e a maioria teve seu padrão de vida diminuído: quem era classe média alta em **BH** virou classe média média em SP.

Não houve tempo para que as pessoas se acostumassem com a idéia. O processo foi rápido, mas não no ritmo que o Presidente esperava, subestimaram a complexidade da mudança.

### **3º Bloco: Necessidade de gerenciar a transição**

A imagem de estado futuro que se procurava passar não tinha sustentabilidade com os resultados alcançados e ficou ainda pior com a destituição do Presidente pelo **CA**, com apenas 6 meses de mudança. Tudo ali tinha o jeito e cara do então Presidente.

Não se criaram estruturas de gerenciamento da transição, a única preocupação foi em gerenciar a mudança física. Outros aspectos como cultura, processos, não foram considerados e nenhuma ação foi desenvolvida.

Foi feito um levantamento, com o objetivo de aferir os resultados da mudança, mas, como os resultados não foram satisfatórios, o estudo foi desconsiderado. Todo comentário negativo sobre SP ou de saudade em relação a **BH** era visto como desestabilizador e como resistência à mudança, chegando às raias do boato.

Resumindo, a DT não soube determinar a dinâmica política da mudança; no início, na fase de planejamento, ele foi bem conduzido, mas, à medida que foi sendo implementado, foi-se perdendo o controle. Foram desenvolvidos ações com o objetivo de motivar para a mudança, mas cujo efeito foi muito passageiro, sendo rapidamente absorvido pelo tempo e não foi desenvolvida nenhuma ação ou estratégia, visando minimizar esses efeitos. Se havia alguma intenção de se desenvolver alguma estratégia de gerenciamento da transição, ela foi por terra com a saída do Presidente.

Hoje, o clima é de incerteza e dúvidas quanto ao futuro, com todos tendo bem claro que, a qualquer momento, quando a equação do over/faturamento estiver fora dos 5%, sua vez pode chegar. E a dúvida que fica é: “E agora o que fazer, longe de casa, longe dos amigos, numa terra estranha e sem a menor perspectiva de futuro?”

Para concluir, serão destacados alguns aspectos, associando tudo o que foi exposto ao objetivo geral, aos objetivos específicos e à pesquisa, como se fosse a história deste trabalho:

- 1) Os determinantes estratégicos deste processo de mudança que parece, foram a necessidade de mudar a cultura dominante, o sentimento de apadrinhamento e de filiação, profissionalizar a empresa, mudar a mentalidade das pessoas, tornar a empresa mais competitiva e promover um enxugamento com redução de custos indiretos.
- 2) Não foi feito um diagnóstico formal para serem identificadas as reais necessidades dessa mudança, ou seja, ela foi um subproduto da intuição e da percepção do **CA**.
- 3) O primeiro Presidente cuidou direta e pessoalmente de todo o processo de mudança e montou um comitê, composto pelos Diretores

de Gestão, para auxiliá-lo na condução dos trabalhos. Também foi contratada a BAH para subsidiar e prestar consultoria em todas as etapas. Foi montado um plano de comunicação, no qual já seriam apresentadas as políticas de desligamento, política de ajudas para a mudança, etc. A DT procurou cercar todas as variáveis envolvidas e prestar todo tipo de apoio aos funcionários.

- 4) Cada Diretor, recém-nomeado, ficou incumbido de comunicar para sua área, quem iria para São Paulo e quem seria desligado, assim como as políticas construídas com o objetivo de minimizar o impacto da mudança. O Presidente, juntamente com a Diretoria de RH incubiram-se da comunicação externa, que se ateve a simplesmente informar que a empresa estava indo para São Paulo. O que não houve, em nenhum momento, foi uma explicação por parte do CA das verdadeiras razões da mudança, o que gerou muita boataria e um clima de insegurança, muitos achando, inclusive, que era uma jogada de marketing para vender a empresa em São Paulo.
- 5) Do ponto de vista da importância e do impacto nos negócios, a mudança não alterou em nada os resultados, o faturamento continua a cair, os custos não se reduziram na proporção que se imaginava, tanto que foi necessário outro ajuste de estrutura, o que não estava previsto, contribuindo ainda mais para a criação de um clima de incerteza e de insegurança.
- 6) A saída do primeiro Presidente desestabilizou muito todo o processo. O projeto de mudança desenhado originalmente foi descaracterizado e não foi e nem será concluído conforme sua concepção. O novo Presidente tem uma outra formação e origem e está tomando medidas que descaracterizam o projeto original. Diante disso, fica muito difícil de se avaliar se a mudança foi benéfica, pois não se pode saber como seria se a sede tivesse ficado aqui. As vantagens auferidas, por se estar em São Paulo, são proximidade dos clientes, maior facilidade de contatos em todos os níveis, mais facilidade e agilidade nos deslocamentos interurbanos e quebra de paradigmas.

- 7) A mudança da sede foi um processo muito mais amplo e complexo, ao que tudo indica, nem os donos tinham uma idéia dos desdobramentos dessa decisão.
- 8) Houve muitos focos de resistência, sendo o principal deles os Líderes de Mercado, que ocupam uma posição estratégica na empresa. A sociedade mineira lamentou muito a decisão. Alguns funcionários se recusaram a mudar, e alguns acompanharam a empresa, movidos pela insegurança de não encontrarem outro emprego igual.
- 9) O processo não está concluído, já houve várias mudanças após a ida para São Paulo, a contabilidade e a área fiscal voltaram para Belo Horizonte, e agora, em dezembro de 2003, a DT está passando por outra mudança de estrutura. Parece que mudar “virou moda” na DT.
- 10) A DT não adotou medidas de sustentação para o processo de mudança. As medidas adotadas para a implementação da mudança foram muito eficazes e surtiram efeito, só que parou aí, pensaram que o processo estivesse concluído. Como a mudança não surtiu o efeito desejado, partiram para novas mudanças radicais.
- 11) O processo foi e ainda é muito doloroso. A grande maioria das pessoas que foram para São Paulo estavam na faixa dos 40 a 45 anos e tinham sua vida toda estruturada em Belo Horizonte. Começar uma vida nova em São Paulo, nessa idade, é muito difícil. Muitas famílias não quiseram se mudar, submetendo os pais a irem para Belo Horizonte toda semana ou de quinze em quinze dias, de ônibus, na maioria das vezes. A solidão bateu forte em muitas famílias. O padrão de vida da grande maioria caiu muito.
- 12) Neste particular, não houve nada muito profundo, pois toda a cúpula era mineira e ditava os valores e princípios, talvez os paulistas é que tenham estranhado mais, em função da cultura mineira. De qualquer forma, a empresa não se preocupou com a questão.



- 13) Criar uma nova empresa, moderna, alinhada com as grandes corporações, com crescimento contínuo e um futuro repleto de oportunidades para todos: essa imagem foi bem-incorporada pelo primeiro Presidente, que repassava a todos o seu entusiasmo. Com a substituição, essa imagem se descaracterizou e se instalou a dúvida.
- 14) A empresa se afastou dessa visão. Os seus resultados não lhe dão sustentabilidade, provocando uma crise de identidade. O novo Presidente assumiu, mas a empresa continua com “a cara” do anterior.
- 15) Os Líderes de Mercado se sentiram ameaçados, ou incomodados com o poder dado aos Diretores de Gestão, eles não aceitavam estar no mesmo nível, pois entendiam que corriam muito mais riscos e que interferiam muito mais no resultado da DT. Este aspecto nunca foi trabalhado. E até hoje ninguém sabe explicar as verdadeiras razões da mudança. Há muita especulação, uns dizem que foi porque o Presidente era paulista, para outros era porque os donos queriam se afastar da empresa totalmente e não terem mais vínculos com os empregados, outros que era uma vitrine para vender a empresa, enfim, não se sabe o verdadeiro motivo da mudança.
- 16) Pode-se tirar várias lições desse processo de mudança, como: não basta implementar uma mudança com ações eficazes, é preciso adotar medidas de sustentação e de correção de rumos; não basta mudar uma parte do sistema, é preciso avaliar a repercussão disto no todo; a localização da sede não é fator preponderante neste tipo de negócio; fazer mudança pela ótica exclusiva do financeiro não é o suficiente para se atingir os objetivos de crescimento e desenvolvimento; quando se desencadeia um processo de mudança, várias outras ocorrem em paralelo e podem comprometer o sucesso do seu projeto; todo projeto dessa natureza requer uma liderança integrativa; mudar de comandante no meio da viagem é muito complicado; liderança não se delega, se constrói; a construção de uma visão é fundamental para a motivação das pessoas; a transparência e a objetividade na comunicação reduzem drasticamente o número de boatos; há de

aprender com o passado, para não se cometer os mesmos erros de sempre; em qualquer processo de mudança, um diagnóstico é fundamental; não se pode ser mais realista que o rei; é preciso ter muita competência para gerenciar um processo de Sucessão de Gerações..

- 17) Até agora os resultados só vêm piorando, o que mostra que a mudança da sede, por si só, não teve efeito nenhum. A DT, que ocupava um prédio inteiro, já devolveu a metade da área, pagando, inclusive, muitas contratuais. Parece que outras medidas precisam ser tomadas urgentemente.

## **SUGESTÃO DE NOVOS ESTUDOS**

Como o foco deste estudo é o negócio construção, dever-se-ia fazer um trabalho mais amplo, visando entender as estratégias da **DT** Construção, os seus processos operacionais e as estruturas organizacionais das obras, bem como a interação de ambos com os processos e a estrutura da sede.

## **JUSTIFICATIVA**

Por que é necessário mudar a estratégia da **DT**? O mercado na indústria da construção pesada no Brasil, seguindo uma tendência já consolidada em outros países, parece caminhar para ser dividido em duas grandes partes. A primeira constituída por empresas menores, normalmente regionais muito enxutas, que operam focalizadas em menor custo. Essas empresas são muito competitivas em projetos menos sofisticados, com a engenharia e os projetos de engenharia já definidos, e nas concorrências públicas, nas quais predomina o critério de menor preço. A segunda parte, constituída por grandes empreendedores ou indústrias que buscam uma solução completa de engenharia para seus projetos, é um mercado sofisticado, em que as decisões obedecem a um critério de diferenciação. Essa modalidade envolve a concepção de soluções de engenharia, estudos de

viabilidade, projeto de engenharia de processos, aquisição, engenharia de construção, construção, pré-operação e, em muitos casos, a própria operação e manutenção. Aí se encaixam modalidades de contratação do tipo **EPC** (Engineering, Procurement and Construction), **BOT** (Built, Operate and Transfer) e os contratos “*turn key*”, que compreendem o detalhamento do projeto e a construção. Somente as empresas altamente competentes, em termos de infra-estrutura física e pessoal qualificado, são capazes de competir neste último mercado.

A **DT**, hoje, não está posicionada em nenhum desses mercados, nem no de menor preço, porque ela não tem custos para competir, nem no diferenciado, porque ele não possui as competências necessárias. Ela parece se encontrar numa posição intermediária, na qual ela perde mercado para as empresas pequenas e médias, mais ágeis e enxutas, e para as grandes multinacionais, mais capacitadas.

Parece que o caminho que deve ser seguido, sob pena de se reduzir a empresa cada vez mais, é o de organizar a estrutura e buscar as competências para entrar no mercado diferenciado mas:

- como a **DT** deve ser estruturada?
- como os processos operacionais (para os diferentes mercados ou negócios) devem ser divididos?
- que tipo de treinamento é necessário?
- como construir capacitação em “engenharia” sem efetuar investimentos muito elevados?
- que estratégias devem ser seguidas para se atingir estas metas?
- por que os processos operacionais e as estruturas organizacionais precisam ser repensados?
- especificamente quanto às áreas de qualidade e de sistemas (TI), o que deveria ser feito?

Na mudança ocorrida em 2000, não foram feitas mudanças nas obras e áreas produtivas. Por isso, é necessário repensar os processos operacionais e as

estruturas organizacionais das obras, mas, primeiro, é necessário convencer as pessoas da **DT** de que a mudança não foi concluída e que é necessário prosseguir nesta direção.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.& BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescer e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALFREDO, Alexandre. **O homem**: uma entrevista exclusiva com Bill Gates, fundador da Microsoft, sobre trabalho, dinheiro, filhos, morte – e até software. Revista Ponto-com, n. 15, p. 22-26, outubro 2001.

ALLISON, M.; KAYE, J. **Strategic planning for nosprofit organization**: a practical guide na workbook. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ANDRADE, P.S.G. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. The strategy process. Prentice-Hall, 1992, p. 44-51.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

APRENDENDO a assimilar as mudanças: entrevista exclusiva com Lewis Platt, presidente e CEO da Hewlett-Packard, sobre clima, valores e princípios de sua empresa. HSM MANAGEMENT, n. 2, p. 14-18, maio-junho 1997.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BEER, M., EISENSTAT, R.A. & SPECTOR, B. **Why change programs don't produce change**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 6, Nov/Dec., 1990.

BELASCO, James A. **Ensinando o elefante a dançar: permitindo mudanças em sua organização**. Belo Horizonte: Dirceu & Tadeu/Diretoria de Recursos Humanos, [199-]

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. RAE Light. Mar/abr, p. 20-25, 1995.

BERTIONI, Bartira. **Reengenharia humana**: preparando o indivíduo para a mudança. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLAU, P.M. & SCOTT, W.R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1977.

BOGDAN, R.C. & BIKLEN, S.K. **Qualitative research in education: an introduction to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1998.

BOWDITCH, J.L. & BUONO, A.F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BROWN, W.B. & MOBERG, D.J. **Organization theory and management: a macro approach**. New York: John Wiley & Sons, 1980.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London: Unwyn Hyman, 1989.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

BUCKLEY, K.W. & PERKINS, D. **Transformative Change**. In KIRKPATRICK, D.L. *How to Manage Change Effectively: approaches, methods, and case examples*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “Estudo de Caso em Pesquisa para Dissertação e Teses em Administração”. In *Revista de Administração*, São Paulo, V. 26 n. 3 Julho/Setembro de 1991.

CAPRA, F. & STEINDL-RAST, D. **Pertencendo ao universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1993.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1997a.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, [199-]

CAPRA, Fritjof; STEINDL-RAST, David; MATUS, Thomas. **Pertencendo ao universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade**. São Paulo: Cultrix, [199-]

CAPRA. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1997b.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo. Mcgraw-Hill do Brasil. 1997.

CASTRO, Washington Magalhães de. **A mudança organizacional: você já pensou nela?** SENAI – Minas Gerais, 1977.

CHAKRAVARTHY, B. S. **Flexible commitment: a key to strategic success**. *Strategy & Leadership*, v. 24, n. 3, Mai/Jun, p. 14-20, 1996.

CHALVIN, D. & EYSSETTE, F. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1990.

CHANLAT, J-F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHILD, J. & SMITH, C. **The context and process of organizational transformation - cadbury limited in its sector**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, nov. 1987.

CLEGG, S.R. **Tecnologia, instrumentalidade e poderes nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 5, nov/dez, p. 68-95, 1992.

COBRA, M. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

**Como acelerar a mudança**. HSM MANAGEMENT, n. 8, p. 120-126, maio-junho 1998.

COVEY, S.R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRAVENS, D.W., SHIPP, S.H. & CRAVENS, K.S. **Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks**. Business Horizons. v. 37, n. 4, jul/aug. 1994.

CREMA, R. **Abordagem holística: integração do método analítico e sintético**. In: BRANDÃO, D.M.S. & CREMA, R. (orgs.) **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo: Summus, p. 83-99, 1991.

CREMA, R. **Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma**. São Paulo; Summus, 1989.

CUNHA, M.S. & PEREIRA, M.F. **O ser humano como sujeito do processo de inovação tecnológica**. Anais do VII Seminário Latinoamericano de Gestão Tecnológica. (ALTEC'97). Havana, Cuba, out, 1997.

DALY, James. **Com um pé atrás: o mais importante guru de negócios da nossa época diz o que há de errado (e o que está certo) com a Nova Economia**. **EXAME** n. 23, p. 120-128 novembro 2000.

DAY, G.S. **Deciding how to compete**. Planning Review. Sep/Oct., p.18-23, 1989.

De REENE, K.B. **The adaptive organization: anticipation and management of crisis**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995. 244p.

DINSMORE, P.C. **Poder e influência gerencial**. São Paulo: COP, 1990.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter F. et al. **Programe-se para o futuro**. HSM MANAGEMENT, São Paulo, n. 8, p. 48-54, maio-junho 1998.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. **Transformational and coercive strategies for planned organizational change**: beyond the o.d. model. Organization Studies, v. 9, n. 3, 1988.

DUNPHY, D.C. **Organizational change by choice**. Sydney: McGraw-Hill, 1981.

DUTRA, J.S. **A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos**. In FLEURY, M.T.L. Cultura e poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1990.

ETZION, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Ed. da USP, 1974.

EULER, Lee. 1992. **21 Remarkable forecasts for 1992-93**. Financial Predictions, Primavera.

FAHEY, L. & RANDALL, R. M. **MBA curso prático**: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARIA, A.N. **Poder e domínio**. Rio de Janeiro: Didática e Científica, 1991.

FARIA, S. M. Racionalidade Instrumental, e Traços culturais Brasileiros. A cultura de uma empresa Familiar. ... dissertação de Mestrado 1992 – UFMG;

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F. & PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.

GAJ, L. **Administração estratégica**: 'O Estado da Arte', conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.



GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GARRET, Alexandre; DIAS, Fernando Luis. **Grandes idéias – Líderes especiais – Empresas vitoriosas**: o ato de gerenciar pessoas com sucesso. São Paulo: Gente, 2003.

GERSICK, K et al, **De Geração Para Geração**: Ciclos de vida das Empresas Familiares. São Paulo – 1997;

GETZ, G.A. & STURDIVANT, F.D. **The nuts and bolts of formulating differentiation strategy**. Planning Review, Sep/Oct., p. 4-9, 1989.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. HSM MANAGEMENT, n. 13c, p. 126-134, março-abril 1999.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999. Cap. 1, p. 3. Cap. 7, p. 123-124.

GIL, A.C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GLADSTEIN, D. & QUINN, J.B. **Making Decisions and Producing Action**: the two faces of strategy. In PENNINGS, J.M. & Associates. Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

GONÇALVES, Sérgio de Castro – “**Patrimônio, Família e Empresa**. Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial”. Editora Negócio. São Paulo, SP, 2000; p. 26), Michelle Perrot, citado por Gonçalves (2000, p. 26).

GONÇALVES, Sérgio de Castro – “**Patrimônio, Família e Empresa**. Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial”. Editora Negócio. São Paulo, SP, 2000.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GREENWOOD, R. & HININGS, C.R. **Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change**. Organization Studies, v. 9, n. 3, 1988.

GUEST, Robert. H.; HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.

HAHN, D. **Strategic management**: tasks and challenges in the 1990's. Long Range Planning, v. 24, n. 1, p. 26-39, fev. 1991.

HALL, R.H. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1984.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, Gary. **Dez princípios de revolução**; é preciso montar uma estratégia que quebre as velhas estruturas empresariais para sobreviver no futuro e jamais confundi-la com planejamento. HSM MANAGEMENT, n. 6, p. 114-124, janeiro-fevereiro 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Como criar o futuro já**: para manter a liderança de mercado, é preciso pensar no amanhã hoje. HSM MANAGEMENT, n. 2, p. 140-146, maio-junho 1997.

HAMEL, Gary. Strategic intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series, p. 03-28, 1994.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HARMAN, Willis. **Uma total mudança de mentalidade** – A promessa dos últimos anos do século XX. São Paulo: Editora Pensamento, 1994.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo** – O papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Editora Cultrix, 1992

HATAKEYAMA, Hoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

HAWLEY, Jack. **O poder espiritual no trabalho**: o poder do gerenciamento dharmico. Rio de Janeiro: Record, 1995.

HAWLEY, Jack. **O redespertar espiritual nas organizações**: aplicação do potencial humano na vida e no trabalho. In: O redespertar espiritual no trabalho: práticas, princípios & resultados. IBAP – Desenvolvimento & Eventos, 1997.

HEGARTY, W.R. **Organizational survival means embracing change**. **Business Horizons**, v. 36, n. 6, Nov/Dec. 1993.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HESELBEIN, Frances et. al. **A comunidade do futuro**: idéias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998. Cap. 24, p. 262.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 10. ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 5, p. 80.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. Cap. 2, p. 34.

HREBINIAK, L.G. & JOYCE, W.F. **Organizational adaptation**: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, n. 30, p. 336-349, Sep. 1985.

HUTT, M.D., WALKER, B.A. & FRANKWICK, L.G. **Hurdle the cross-functional barriers to strategic change**. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 3, Spring, 1995.

JAVIDAN, M.; MURRAY, A. & RESCHENTHALER, G. **Strategic change**: the search for new equilibria. *Journal of Organizational Change Management*, v. 3, n. 3, p. 59-76, 1990.

JOSHI, K. **A model of users perspective on change**: the case of information systems technology implementation. *Mis Quarterly*, v. 15, n. 2, Jun., 1991.

KATZ, D. & KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KAUFMANN, F. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

KELLY, D. & AMBURGEY, T.L. **Organizational inertia and momentum**: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 591-612, Sep. 1991.

KOLASA, B.J. **Ciências do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. & WEHRICH, H. **Administração**: fundamentos da teoria e da ciência. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Cap. 2, p.26, Cap. 8, p.126-127, Cap. 10, p.160.

KRAUSE, D.G. **A arte da guerra para os executivos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KRAUSZ, R.R. **O poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1988.

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação**: como entender e moldar as forças de mudança. São Paulo: Cultrix. Edição original: 1990.

LAVILLE, C. DIONNES. **A construção do Saber**. Manual de Metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artes Medicas, 1999.

LEVITT, T. **Sucesso no marketing através da diferenciação (de qualquer coisa).** Coleção Harvard de Administração. v. 5, p. 53-74, 1986.

LIKERT, R, & LIKERT, J.G. **Administração de conflitos:** novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

LIPPITT, G., LANGSETH, P. & MOSSOP, J. **Implementing organizational change:** a practical guide to managing change efforts. 3rd. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional:** leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978,

LORANGE, P. Strengthening organizational capacity to execute strategic change. In PENNINGS, J.M. & Associates. **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986.

LUKES, S. **O Poder.** Cadernos da UnB. Brasília: Editora da UnB, 1980.

LUNA, Sérgio (1988). **O falso conflito entre tendências metodológicas.** Cadernos de Pesquisa, n. 66, p. 70-74.

LYNCH, Dudley; Kordis, Paul L. **A estratégia do golfinho:** a conquista de vitórias num mundo caótico. São Paulo: Cultrix/Amana. Edição original: 1988.

MARCH, J.G. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 563-577, 1981.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia:** dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MATOS, Francisco Gomes de. **Mudança e decisão:** perplexidades do dirigente e do dirigido. Rio de Janeiro: José Olympio, 1987.

MATOS, F.G. **Administração de conflitos.** Rio de Janeiro: CEDEG, 1983.

MATOS, Francisco Gomes de. **Administração para crescimento empresarial.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

MAY, Rollo. **A coragem de criar.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

MAYNARD, JR., HERMAN BRYANT; MEHTENS, SUSAN E. **A quarta onda:** os negócios no século XXI. **SÃO PAULO: CULTRIX, 1999.**

McKINLAY, A. & STARKEY, K. **Competitive strategies and organizational change.** *Organization Studies*, v. 9, n. 4, 1988.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C. & PIETRI JR., P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MERRIAM, S.B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R.E. & SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning part I: pitfalls and fallacies. Long Range Planning. v. 27, n. 3, Jun, p. 12-21, 1994b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Five P's for strategy**. California Management Review, Fall, 1987.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. In: **The State of Strategy**. Harvard Business Review Paperback. Boston: Harvard University, p.109-118, 1993.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations Englewood Cliffs**: Prentice Hall, 1993.

MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, Winter, v. 16, n. 2, 1973.

MINTZBERG, H. **That's not "turbulence", chicken little, it's really opportunity**. Planning Review, v. 22, n. 6, Nov/Dec. 1994a.

MINTZBERG, H. **The rise and the fall of strategic planning**. New York.: The Free Press, 1994c.

MOREH, James G. **Footnotes to organizational change**. Administrative Science Quarterly, 1981.

MORGAN, G. **Images of organizations**. Beverly Hills: Sage, 1986.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Golgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MULEJ, M. et. al. **Applied systems thinking and the law of requisite holism**. [<http://www.sea.uni-linz.ac.at/systtechnik/conferences/idimt99/teaching.html>], 1999.

NADLER, David A. et. al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, David A., NADLER, Mark B. **Champions of change**. California: Ed. Jossey-Bass, 1998 ( p. 50, p. 52, p. 54, p. 59, p. 62, p. 64, p. 75, p. 78, p. 79, p. 81, p. 86, p. 90, p. 92, p. 93)

NADLER, David A., TUSHMAN, Michael L. **A organização do futuro**. HSM MANAGEMENT, n. 18, p. 58-66, janeiro-fevereiro 2000.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. **Reinventar a empresa**: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação. Lisboa: Editorial Presença, 1987. 15p.

Nasser, Jacques. **O motor da mudança**. HSM Management, n. 18, p. 6-16, janeiro-fevereiro 2000.

NOBREGA, C. **A necessidade de uma nova lógica**. New Schemata: a newsllar de Clemente Nobrega que fala de ciência e das empresas. n.1, out-nov, p.01-08, 1998.

O'DONNELL, Ken. **Raízes da transformação**: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994

O'DONNELL, Ken. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

OHMAE, Kenichi. **O fim do Estado-nação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 1, p. 14.

OHMAE, Kenichi. **The borderless world**: power and strategy in the interlinked economy. Nova York: Harper & Row, 1990.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1988/2001. p. 110.

OLIVEIRA, João Batista Araujo e. **A empresa inteligente**: organizações competitivas são as que aprendem a aprender. Serão as únicas a sobreviver no século XXI. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PARKER, David; STACEY, Ralph D. **Caos, administração e economia**: as implicações do pensamento não-linear. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.

PEREIRA, M.J.L.B. & FONSECA, J.C.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETERS, T. **Rompendo as barreiras da administração**: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo: Harbra, 1993.

PETERSON, M. W.; CHAFFEE, E. E. & WHITE, T. H. **Organizatio and governance in higher education**. Iowa: Ed, 1985.

PETTIGREW, A.M. **A cultura das organizações é administrável?**. In FLEURY, M.T.L. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1990.

PETTIGREW, A.M. A.M. **Examining change in the long-term context of culture and politics**. In PENNINGGS, J.M. & Associates. Organizational strategy and change:

new views on formulating and implementing strategic decisions. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.

PETTIGREW, A.M. **Context and action in the transformations of the firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, Nov. 1987.

PETTIGREW, A.M. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In LAWLER (ed.) Doing Research that is use ful in Theory and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Cambridge: Ballinger, 1981.

PFEFFER, J. **Understanding power in organizations**. California Management Review, Winter, 1992.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

POLLACK, Andrew. **The global lab**: technology without borders raises big questions for U.S. The New York Times, 1 jan. 1992.

PORTER, M. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUALIDADE exige excelência do todo. Idéias Amana Newsletter, abril de 1992.

QUINN, J. J.; **The role of good conversation in strategic control**. Journal of Management Studies, v. 33, n. 3, Mai, p. 381-394, 1996.

RECURSOS humanos: foco na modernidade. Associação Brasileira de Recursos Humanos (vários autores). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

Revista CONSTRUBUSINESS, ed. 2000 e 2001, p.6.

Revista Exame, ed. Melhores e Maiores de 1987 a 2002.

REYNIERSE, J.H. **Ten Commandments for CEOs Seeking Organizational Change**. Business Horizons, v. 37, n. 1, Jan/Feb. 1994.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. São Paulo: Editare / Vozes, 1990.

- RIBEIRO, R.J. **A marca do Leviatã**. Ensaios, 42. São Paulo: Ática, 1978.
- ROBBINS, P.S. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1990.
- ROBBINS, S.P. **Organization theory**: structure, design, and applications. 3rd. ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- ROBINS, J.A. **Ecology and society**: a lesson for organization theory, from the logic of economics. Organizations Studies, v. 6, n. 4, 1985.
- ROCKART, J.F. & HOFMAN, J.D. **Systems delivery**: evolving new strategies. Sloan Management Review, v. 33, n. 4, Summer, 1992.
- ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D. & DOLENCE, M. G. **Strategic change in colleges and universities**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- RUIZ, J.A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.
- RUSSEL, B. **O poder**: uma nova análise social. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- RUSSEL, Peter. **O buraco branco no tempo**: nossa evolução futura e o significado do agora. São Paulo: Aquariana, 1992.
- SCHARTWZ, Peter. **O amanhã já chegou**. HSM MANAGEMENT, n. 20, p. 56-60, maio-junho 2000.
- SCHEIN, E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, Edgard H. **Como podem as organizações aprender mais rápido? O desafio de entrar na sala verde**. Sloan Management Review, 1993.
- SCHOEMAKER, P. J. H.; **Scenario planning**: a toll for strategic thinking. Sloan Management Review, Winter, p. 25-40, 1995.
- SCHREUDER, H. **Timely management changes as an element of organizational strategy**. Journal of Management Studies, v. 30, n. 5, Sep. 1993.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem – Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1990. Cap. 1, p. 12-13.
- SHEPARD, H.A. **Changing interpersonal and intergroup relationships in organizations**. In: MARCH, J.G. Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally, p. 1115-1143, 1972.
- SILVEIRA JR., A. & VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.



SIMOM, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas, 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.

SINGH, J.V.; HOUSE, R.J. & TUCKER, D. J. **Organizational change and organizational mortality**. Administrative Science Quarterly, v. 31, p. 587-611, Dec. 1986.

SOUZA, Geraldo Eustáquio de. **Se as idéias que você tem sobre a sua empresa são inabaláveis não se arrisque a ir adiante**. Belo Horizonte: Telecomunicações de Minas Gerais S.A – Telemig, 1977.

SPECTOR, B.A. **From bogged down to fired up**: inspiring organizational change. Sloan Management Review, v. 30, n. 4, Summer, 1989.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SZNIFER, Moisés. **Direção estratégica de recursos humanos**: novos paradigmas organizacionais e mudanças. Escola de administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. [199-]

TABATONI, P. & JARNIOU, P. **The dynamics of norms in strategic management**. In: ANSOFF, .I.; DECLERCK, R.P.& HAYES, R.L. From strategic planning to strategic management. New York: John Wiley & Sons, 1976.

TAYLOR, S.J. & BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**: the search for meanings. New York: John Wiley & Sons, 1984.

THEOBALD, **New sucess criteria for a turbulent world**. Planning Review, v. 22, n. 6, p. 10-13/43, Nov./Dec. 1994.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

THOMAS, J.G. & KOONCE, J.M. **Differentiating a commodity**: lessons form Thyson Foods. Planning Review, Sep/Oct., p.24-29, 1989.

THOMPSON, A.A.Jr. & STRICKLAND III, A.J. **Strategic management**: concepts and Cases. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

TIFFANY, P. & PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. **Powershif**: as mudanças do poder. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira onda**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. São Paulo: Artenova, 1972.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VALA, J. A Analise de conteúdo. In SILVA, <sup>a</sup>S. PINTO, J. M. (org). **Metodologia das Ciências Sociais.** 3. ed. Porto (Portugal). Edições Afrontamento. 1989. p. 104.

VALA, J. A Analise de conteúdo. In SILVA, <sup>a</sup>S. PINTO, J. M. (org). **Metodologia das Ciências Sociais.** 3. ed. Porto (Portugal). Edições Afrontamento. 1989.

VASCONCELLOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** Rio de Janeiro: LTC, 1979.

VASCONCELLOS FILHO, P. & PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Que crise é esta? – Atributos da empresa triunfadora.** São Paulo: Gente, 1998.

WEBB, J. & DAWSON, P. **Measure for measure:** strategic change in an electronic instruments corporation. *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 2, Mar. 1991.

WEIL, P. **O novo paradigma holístico:** ondas à procura do mar. In: BRANDÃO, D.M.S. & CREMA, R. (orgs.) *O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística.* São Paulo: Summus, p. 14-38, 1991.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WRIGHT P.; KROLL, M. J. & PARNELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case Study Research Desing and Methods Newbury Park.** Sage Publications, 1990;

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

## 8. APÊNDICE

### Roteiro de Pesquisa. Questionário.

- 1) Quais foram os fatores estratégicos determinantes para a mudança da sede da CG de Belo Horizonte para São Paulo?
- 2) Foi feito algum diagnóstico para se identificar as reais necessidades desta mudança e suas vantagens? Se foi, quem conduziu este processo? Que aspectos foram analisados neste diagnóstico? E a que conclusões chegaram?
- 3) Como foi conduzido o processo de mudança da sede? Quais foram as dificuldades encontradas? Quais foram os aspectos mais relevantes?
- 4) Como foi feita a comunicação desta mudança, tanto para o público interno quanto para o público externo? E como ela foi recebida?
- 5) Qual a importância e o impacto da mudança física da sede para São Paulo no negócio da DT “Construção Pesada”.
- 6) Hoje, passados dois anos, você considera que esta mudança foi benéfica e necessária para o futuro da **DT**?
- 7) A mudança física da sede foi apenas um aspecto de um processo muito mais amplo e complexo ou foi o seu objetivo principal?
- 8) Houve focos de resistência? Se houve, como eles foram tratados?
- 9) Dois anos depois, o processo de mudança está concluído ou ainda faltam algumas etapas e quais?
- 10) Quais medidas a **DT** vêm tomando para dar sustentação a este processo de mudança?

- 11) Como você analisa o processo de adaptação dos empregados e das famílias que tiveram de se deslocar de outros Estados para São Paulo?
- 12) Houve algum choque cultural, principalmente, entre a cultura paulista e a mineira? Se houve, qual foi a estratégia adotada pela empresa no sentido de atenuar e possibilitar uma convivência mais harmônica?
- 13) Quando o Conselho de Administração da **DT** decidiu pela mudança e escolheu seu novo Presidente, qual era a visão de futuro que se tinha para a **DT**? Como esta visão foi passada para o público interno e o externo?
- 14) Passados dois anos, a empresa se encontra próxima ou na direção desta visão ou caminha numa direção muito distante?
- 15) Houve o desenvolvimento de uma “direção compartilhada”? Ficou claro, principalmente para o público interno, as verdadeiras razões da mudança? Criou-se uma coalizão?
- 16) Quais as principais lições aprendidas neste processo de mudança?
- 17) E qual o impacto da mudança de sede nos resultados da **DT**?

## **9. ANEXOS**

### **9.1 RELATÓRIO DA DIRETORIA DE RH**

**OBJETIVO:** Tomamos como ponto de partida para a elaboração deste trabalho, a situação de transição, na qual estão incluídos todos os empregados que estão se mudando para a cidade de São Paulo.

Através de entrevistas realizadas com estes profissionais, procuramos mapear as expectativas, dúvidas, questionamentos e sentimentos levantados pelos mesmos, quanto ao significado desta mudança, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

**PÚBLICO:** Foram envolvidos neste trabalho 75% dos profissionais que estão sendo transferidos. Os demais não participaram devido ao fato de estarem viajando, em férias ou outro motivo que impossibilitasse o contato neste período. Não foram incluídos os Diretores de Área e profissionais da Área de RH.

**PERÍODO:** As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias 08.03.01 e 28.03.01, em Belo Horizonte.

#### **ASPECTOS QUALITATIVOS**

##### **Atuação Profissional**

De forma geral, os empregados estão com uma grande expectativa profissional, acreditando que a DT continuará crescendo, será mais competitiva e com isso as oportunidades de desenvolvimento serão maiores.

Com uma estrutura/over menores, o bolo será maior e melhor distribuído. Neste aspecto, a expectativa de obtenção de um PRV maior é muito grande.

Geralmente associam e acreditam que, um dos fatores que justificam a mudança da sede para São Paulo e suas consequências, é a possibilidade de uma atuação profissional mais rica, aliada a uma carreira ascendente e ganhos financeiros reais.

Muitos afirmaram se sentirem orgulhosos por terem sido escolhidos, o que contribui para o aumento da auto-estima.

### **Aspectos pessoais**

**Moradia:** Grande parte dos empregados (80%) considera o prazo de 2 meses para compra do imóvel pequeno. É significativo o número de empregados que só estarão olhando apartamento em São Paulo após a transferência (30%). Não estão fazendo isto antes, devido ao excesso de trabalho em Belo Horizonte e os custos da viagem para este objetivo. Até o momento, somente 2 empregados compraram apartamento. Existe, também um grupo (10%), que irá adquirir o imóvel junto com outros colegas da DT. 90% dos entrevistados avaliam que o desconto de 27,5% de IR, sobre o Bônus de Ajuda Moradia está dificultando muito a possibilidade de compra do imóvel.

O Bônus de Ajuda Moradia que a Empresa está concedendo não está adequado, ou seja, o valor é pouco expressivo, para 10% dos entrevistados.

**Família:** 30% dos empregados não levarão sua famílias e outros 20% só farão isto no fim do ano.

**Custo de Vida:** Notamos que 80% dos empregados que foram entrevistados estão muito preocupados quanto ao custo de vida na cidade de São Paulo, principalmente nos aspectos ligados aos preços de imóveis e colégios. 10% mencionaram a possível dificuldade para efetivar a transferência de colégios.

Há uma certa apreensão quanto à perda da qualidade de vida na cidade de São Paulo.

**Período de Transição:** 80% profissionais sugeriram flexibilizar o período de 2 meses de transição.

Outros pensaram na possibilidade de permitir que 2 empregados ocupem o mesmo apartamento e com isto, terem 4 meses para o período de transição.

**Empresa:** 10% denotaram certa preocupação quanto ao futuro da Empresa e o que poderá acontecer com suas vidas, a partir de uma eventual decisão estratégica da mesma (Venda para outro Grupo).

#### SUGESTÕES DOS EMPREGADOS

Flexibilizar o prazo de compra de 2 meses – ou dilatar para 3 ou 4 meses, ou permitir uma antecipação da utilização da hospedagem antes da mudança.

Permitir que 2 empregados ocupem o apartamento duplo do hotel e com isto, o prazo para compra poderá ser mudado para 4 meses.

Permitir que o empregado fique com os bilhetes de passagem aérea, a que tem direito nos 2 meses, para seu uso ao longo do ano, caso resolva ficar no fim de semana em São Paulo ou compre o imóvel antes do prazo determinado.

Pagar o PRV 2.000 antes da mudança, o que ajudará na compra do imóvel.

Contratar um advogado para, neste período, estar cuidando da gestão dos contratos dos imóveis a serem adquiridos pelos empregados.

#### PROPOSTAS RH

##### **Período de Transição em São Paulo:**

##### **Criação de uma Conta Corrente**

Cada empregado terá uma conta corrente controlada pela área na qual trabalha (R\$ 12.000 p/pessoa para uso em até 6 meses). Se o empregado resolver seu problema de moradia antes do prazo de 6 meses, e havendo saldo em sua conta, este será revertido à seu favor.

Cada área terá sua previsão de gastos em função do número de empregados previstos.

Essa conta corrente poderá ser utilizada para hospedagem e passagem de visita à família à critério do empregado.

Despesas com alimentação fora dos hotéis, bem como transporte diário em SP, serão concedidos através da política de vale transporte/refeição. Neste período, o empregado receberá vales-alimentação para almoço e jantar.



### Proposta para viabilizar melhorias na ajuda para aquisição de Imóveis

<b>Custo total ajuda moradia</b>	<b>Previsto</b>	<b>2.547</b>
Atual	2.130	
Saldo	417	

(valores em 1000 Brs)

**DT arca com 100% IRF : Custo adicional – 390**

### ASPECTOS RELEVANTES

#### Atuação Profissional:

Expectativa profissional boa:	24
Expectativa de PRV melhores:	17
Profissionais terão maior visibilidade no mercado de São Paulo:	2
Insegurança quanto ao futuro da Empresa:	
Insegurança quanto ao futuro da Área	

#### Moradia:

Prazo de 2 meses para compra pequeno	20
Não deveria haver o desconto do IR = 27,5%	15
Já compraram apartamento	2
Não procurarão apartamento antes, devido ao excesso de trabalho/custo da viagem	7
Só buscarão imóveis quando estiverem em São Paulo	9
Os preços dos apartamentos são altos em São Paulo	1
Irão comprar apartamento com colegas	6
O dinheiro que a Empresa está dando é muito pouco	2
Será possível comprar, arrumar a papelada e reformar um apartamento em 2 meses?	1
A DT poderá admitir um advogado para cuidar dos contratos dos apartamentos a serem comprados?	1

#### Período de Transição em São Paulo

Por que não colocar 2 empregados em apartamento duplo e estender o prazo de transição para 4 meses?	5
A DT deveria dar passagens e estadia antes da mudança	1
Os empregados poderão ficar com bilhetes de passagem aérea e usar ao longo do ano, caso não queiram ir nos fins de semana para Belo Horizonte ou comprarem antes do prazo?	3

### **Família**

Levarão a família tão logo comprem	3
Levarão a família no fim do ano	8
Não levarão a família	17

### **Qualidade e Custo de Vida em São Paulo**

O custo de colégios é alto e poderão ter dificuldades no processo de transferência	2
Insegurança em relação a SP (Custo e qualidade de vida.)	6

### **Políticas de RH**

Frustração quanto ao aumento salarial e carreira	3
Movimentação salarial tímida	2
A DT poderia fazer mais por seus empregados	6
Sentimento de menos valia/ não reconhecimento	2
Comunicação Interna sobre a mudança ruim	2
PRV 2.000 – Pagar antes da mudança	3
A DT deveria subsidiar a Universidade para os empregados	1

## **9.2 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS PARA DESLIGAMENTO DO PESSOAL**

### **Manual de Orientação às Lideranças Dezembro/2000**

#### **I - Processo de Transferência**

- Política de Transferência
- Política de Transferência Pessoal Transitório
- Ajuste Salarial ao Mercado

#### **II - Processo de Desligamento**

- Valores da indenização, explicando os critérios utilizados.
- Benefícios que serão concedidos pela empresa.
- Cláusulas principais da Convenção Coletiva de Trabalho 11/2000 - SICEPOT-MG/SITICOP-MG. (Apendici 9.2) e outros direitos/informações (Apêndice 9.2I)
- Fluxo do processo de demissão (etapas e para que setores encaminhar as pessoas)
- Quadro de Mapeamento da Equipe para verificação de estabilidade (gravidez,CIPA,doença incapacitante, etc.), pendência de horas extras/férias, etc. e estabelecer o cronograma de desligamento.
- Orientação sobre a melhor forma de comunicar às pessoas seu desligamento, de forma que elas se sintam respeitadas e consideradas (Apêndice 9.3).

#### **III - Cronologia dos Trabalhos**

- Desligamentos claramente identificados
- Transferências
- Grupo de Transição

**Tabela aplicada para Pecúlio do nível I a VII**

Tempo de Casa	Intervalo	Salários Acumulados
5	1,0	1,0
6	0,4	1,4
7	0,4	1,8
8	0,4	2,2
9	0,4	2,6
10	0,4	3,0
11	0,5	3,5
12	0,5	4,0
13	0,5	4,5
14	0,5	5,0
15	0,5	5,5
16	0,5	6,0
17	0,5	6,5
18	0,5	7,0
19	0,5	7,5
20	0,5	8,0
21	0,7	8,7
22	0,7	9,4
23	0,7	10,1
24	0,7	10,8
25	0,7	11,5
26	0,7	12,2
27	0,7	12,9
28	0,7	13,6
29	0,7	14,3
30	0,7	15,0

**Forma de Pagamento do Pecúlio**

Formalização do Acordo Extra Judicial Individual com as seguintes cláusulas:

- Cláusula de devolução do valor recebido caso o empregado mova reclamação trabalhista argüindo a nulidade do acordo e
- Homologação do Sindicato.

## **Benefícios**

### **Seguro de Vida**

Manutenção do seguro por seis meses, após o desligamento pela DT.

Opção de aderir à Apólice do Seguro de Vida em grupo do Clube UNION com taxas por faixa etária: - até 45 anos; de 46 a 55 anos e acima de 55 anos, com Capital máximo segurado de R\$ 500.000,00, às expensas do ex-empregado.

### **Seguro Saúde**

Opção, de caráter legal, de permanência na Apólice de Seguro Saúde Bradesco por um período de até 1/3 e mínimo de 06 meses do período de adesão ao seguro saúde, através do Clube UNION, às expensas do ex-empregado.

Exemplo: Um empregado com 02 anos de adesão ao seguro saúde poderá permanecer no plano até 08 meses (1/3 de 2 anos).

### **Apoio Especializado**

(Somente para os empregados que desejarem)

- Seminário "Técnicas a serem adotadas para tornar eficiente a Colocação no Mercado de Trabalho", com o seguinte conteúdo:
  - Características do mercado de trabalho - Quem, Quando e Como as Empresas contratam seus profissionais
  - Técnicas de elaboração do Curriculum Vitae
  - Como abordar amigos e conhecidos
  - Técnicas de Entrevistas
  - Técnicas de Negociação Salarial
  - Como responder anúncios publicados em Classificados de Empregos
  - Internet - seu uso como instrumento de divulgação
- Seminário "Empregabilidade - de Executivo a Consultor bem Sucedido", com o seguinte conteúdo:
  - A alternativa da Consultoria;
  - Por que mudar de Executivo para Consultor - como planejar esta transição;
  - Características e dificuldades de um Consultor;
  - Como escolher seu nicho de mercado;
  - Como fazer propaganda de baixo custo;
  - Técnicas para manter seu telefone tocando

### **Comunicação ao Mercado de Trabalho, Estratégia de Disponibilização dos Profissionais.**

- CSRH fará contato com as empresas dos grupos dos quais faz parte: GDP - Grupo de Desenvolvimento de Pessoal, GRSA - Grupo de Intercâmbio de RH, GEREM - Grupo de Remuneração, ABRH-MG - Associação Brasileira de Recursos Humanos e ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, apresentando os empregados desligados.

Matéria na imprensa (áreas de negócios, especializadas) abordando qualidade do grupo de pessoas que será sendo disponibilizado ao mercado.

#### **Fluxo do Processo de Demissão**

##### **Chefia**

- Comunica o Desligamento
- Encaminha CI de Desligamento à Central de Orientação

##### **Central de Orientação ao Desligado**

- Recebe CI Desligamento;
- Solicita assinatura do comunicado dispensa (Aviso Prévio);
- Recolhe os documentos, CTPS, Crachá;
- Encaminha para Exame Médico;
- Encaminha documentos p/central rescisão;
- Esclarece dúvidas e apresenta prévia c/ valores(mapeia riscos);
- Orienta desligado quanto a aspectos ligados ao momento (benefícios, DT PREV e Apoio Especializado)
- Informações Gerais (Pagtº Gratificação, Liberação Agprev, Permanência Seguros, etc);
- Orienta quanto a devolução de equipamentos da empresa (Celular, Token, Bip, Lap Top, Cartão Empresarial e outros);
- Entrega documento de Apoio ao Desligado (Opções permanência Seg. Saúde e Seg. Vida);
- Abordagem sobre mini-curriculo;
- Marca data Homologação

### 9.3 CONVENÇÃO COLETIVA 2000/2001

#### **SITICOP-MG e SICEPOT-MG PRINCIPAIS PONTOS**

##### **Correção Salarial**

Reajuste de 7% (sete por cento) para os empregados que ganham até R\$ 1.600,00 (hum mil e seiscentos reais).

##### **Horas Extra**

Manutenção do acréscimo de 60% para as duas primeiras horas extras. Redução do acréscimo de 100% para 80% para as demais horas.

##### **Empregados em Vias de Aposentadoria**

Garantia de estabilidade para os empregados que tenham mais de 07 (sete) anos contínuos na empresa e que faltam 18 (dezoito) meses para aposentar-se.

*"Esta estabilidade fica condicionada à comunicação do empregado à empresa, devidamente comprovada, mediante apresentação de documento referente a contagem de tempo de serviço, emitida pelo INSS."*

##### **Aviso Prévio**

Concessão de mais 1 dia de aviso prévio por ano trabalhado aos empregados com mais de 45 (quarenta e cinco) anos de idade e 3 (três) anos contínuos de empresa.

##### **Gestante**

Garantia de estabilidade para as empregadas gestantes de até 60 dias após o término da licença.

## **9.4 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

### **Equipamentos de Informática**

Opção de compra, com valor ainda a ser definido, e desconto na homologação.

### **Estabilidade**

- Aproveitamento
- Gestão da Gratificação

### **Afastados**

Direitos da Gratificação



## 9.5 RECOMENDAÇÕES PARA MINIMIZAR O IMPACTO DA DEMISSÃO

1. Demitir, como contratar, é uma função gerencial. Logo, não pode ser transferida para subordinados. Assuma a responsabilidade pelo contato direto com seu subordinado que deverá ser demitido;
2. Ouça genuinamente, com os ouvidos e o coração. Trate-o com a dignidade e o respeito que você gostaria de ser tratado se estivesse nesta situação.
3. Nunca demita numa sexta-feira e nem em fins de expediente. Reserve tempo para conversar com o demitido. Conceda a ele um tempo para se acostumar com a idéia.
4. Seja claro, direto e objetivo. Vá direto ao assunto sem rodeios e deixe tudo às claras nos primeiros cinco ou dez minutos. Depois dê espaço para que ele faça as questões que julgar necessárias. As respostas que você não tiver, diga que vai se informar ou encaminhe para os setores/pessoas que as tem.
5. No nosso caso que a demissão é por motivo de redução das atividades da empresa no Estado, não é hora de falar de desempenho, de características pessoais. Limite-se a falar dos reais motivos, sem arrolar reclamações ou repreensões.
6. Evite os chavões e as promessas do tipo "não é o fim do mundo" (porque para ele neste momento é) ou "amanhã vou falar com um amigo para arranjar alguma coisa para você". Provavelmente o profissional estará pouco receptivo para este tipo de medida.
7. Tenha em mãos, por escrito, todas as informações sobre a situação do demitido. Se for o caso, tenha uma cópia com os principais dados e entregue a ele. Alguns profissionais diante do impacto terão dificuldade de reter informações.
8. Esteja preparado para responder a todas as perguntas que ele possa fazer como: "por que eu e não fulano?", "posso ficar mais um mês?", "a empresa me dará referências?", "devo falar com quem agora?". Caso você tenha um relacionamento mais próximo do demitido, deixe-o à vontade para perguntas mais "pessoais".
9. Informe-o com precisão sobre os próximos passos que ele deve dar a partir do momento em que sair de sua sala - se ele pode permanecer na empresa, por quanto tempo, se pode continuar tendo acesso a todas as áreas, quem

deve procurar na área de Recursos Humanos. Tenha estas informações por escrito, juntamente com os dados sobre a indenização.

10. Sobretudo, não emita juízo de valor sobre a decisão da empresa. Mesmo que você não concorde, neste momento guarde para você. Precisamos evitar atitudes extremadas das pessoas e comoção.
11. Aproveite esta oportunidade para mapear os empregados com maior dificuldade de elaborar a situação e portanto potenciais candidatos a reclamação trabalhista.

## **9.6 GUIA DE ORIENTAÇÃO TRANSFERÊNCIA PARA SÃO PAULO**

### **1. Objetivos do Manual**

- Fornecer informações sobre as políticas de transferência dos profissionais da sede BH para São Paulo.
- Apontar distritos e bairros potencialmente favoráveis à fixação de residência, facilitando a busca de imóveis para locação ou compra.
- Informar sobre procedimentos para mudanças.
- Relacionar instituições de ensino, com endereços e referências, para eventual interesse em matrículas escolares.
- Apresentar mapas de localização da nova sede, dos bairros próximos e da cidade de São Paulo.
- Indicar instituições bancárias para obtenção de financiamentos para aquisição de imóveis com informações e condições gerais.
- Indicar hotéis conveniados para hospedagem durante o período de carência.

### **2. Políticas de Transferência**

- Custeio das despesas de mudança, dentro do limite de R\$ 1.500,00, incluído o seguro. Pagamento de ½ salário para cobrir despesas de instalação.
- O valor da Ajuda Moradia é de 40% do salário base para os níveis IV a Sênior e 36% para os níveis MI a MIV.
- Aplicação do Plano vigente de Ajuda Moradia aos profissionais de níveis IV a VIII transferidos em caráter definitivo:
  - Pagamento de aluguel por um período de 12 meses;
  - Pagamento antecipado do valor equivalente aos 24 meses de ajuda moradia, mediante comprovação (Promessa de Compra e Venda de Imóvel).
- Os profissionais terão 2 meses de carência, contados a partir da data da instalação da área em São Paulo.
- Dentro deste período, serão concedidas passagens aéreas semanais para Belo Horizonte, pagamento de despesas de hospedagem nos hotéis determinados pela Empresa (não inclui lavanderia), alimentação e transporte aeroporto-hotel/DT-aeroporto.

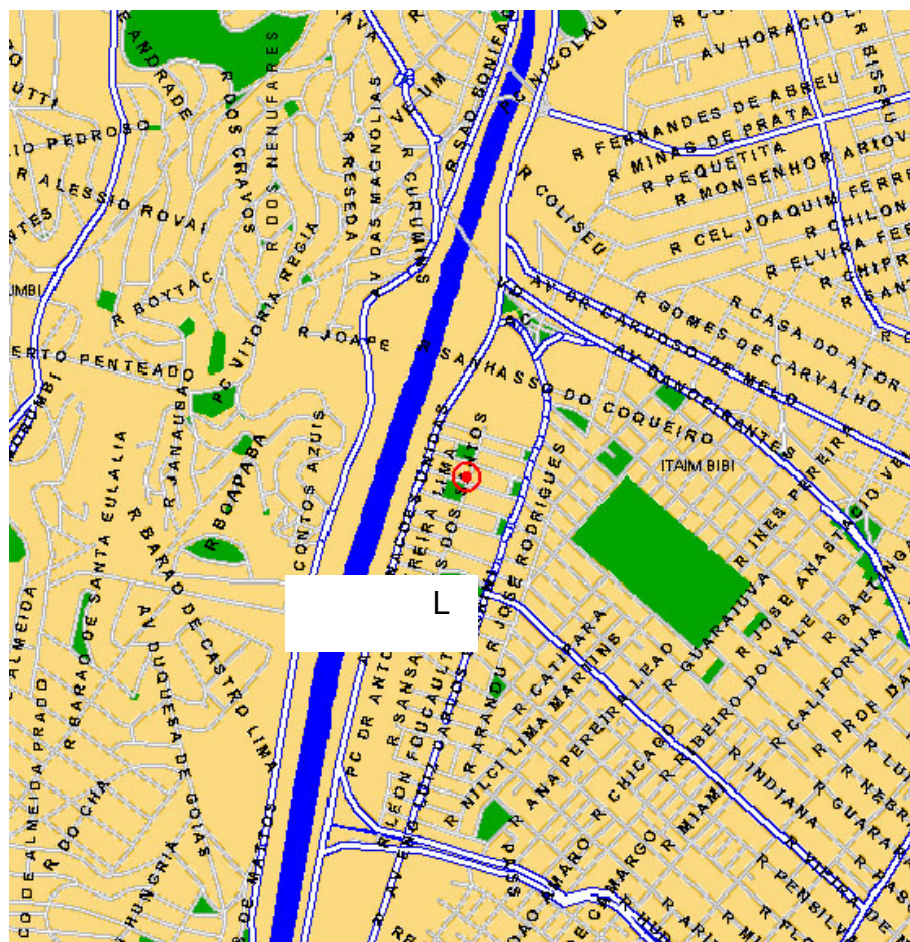
### 3. Onde morar em São Paulo.



O novo escritório da Empresa em São Paulo está situado na parte norte da Zona Sul da cidade, entre as Zonas Sudeste e Oeste.



Localizado no distrito do Itaim-Bibi, o escritório está próximo à Av. das Nações Unidas (Marginal Pinheiros), indicada em azul no desenho acima.



São apresentadas abaixo, as plantas de localização do local onde se encontra o escritório.

Endereço onde será instalada a Construtora DT S/A em São Paulo: Rua Dr. Geraldo Campos Moreira (**Atenção:** Continuidade da Rua Sansão Alves dos Santos)







fonte: Manual de Orientação e Apoio à Viabilização de Moradia em São Paulo –DTILSAN

Tabela de Pesquisa de Preços de Imóveis:

BAIRROS	1 DORMITÓRIO	2 DORMITÓRIOS	3 DORMITÓRIOS	4 DORMITÓRIOS
BROOKLIN	***	75.000 à 115.000	115.000 à 220.000	250.000 à 350.000
BUTANTÃ	***	65.000	75.000 à 140.000	230.000
CAMPO BELO	57.000	95.000 à 130.000	137.000 à 215.000	220.000 à 350.000
ITAIM	***	90.000 à 120.000	160.000 à 230.000	230.000 à 320.000
JARDIM PAULISTA	***	75.000 à 117.000	150.000 à 240.000	140.000 à 245.000
MOEMA	55.000 à 110.000	90.000 à 120.000	110.000 à 195.000	230.000 à 270.000
MORUMBI	48.000 à 78.000	60.000 à 110.000	106.000 à 240.000	230.000 à 380.000
PINHEIROS	***	85.000 à 135.000	96.000 à 140.000	***
VILA MADALENA	***	***	110.000 à 230.000	***
VILA NOVA CONCEIÇÃO	***	220.000	140.000 à 240.000	250.000 à 380.000
VILA OLIMPIA	***	90.000 à 130.000	130.000 à 212.000	330.000
VILA MARIANA	50.000 à 60.000	75.000 à 90.000	110.000 à 175.000	220.000 à 330.000

Apartamentos à venda em São Paulo – Valores em R\$

Transporte da mudança para São Paulo

APARTAMENTOS EM SP DISPONÍVEIS PARA ALUGUEL - VALORES EM REAIS				
BAIRROS	1 DORMITÓRIO	2 DORMITÓRIOS	3 DORMITÓRIOS	4 DORMITÓRIOS
ACLIMAÇÃO	350 à 450	500 à 600	1000 à 1100	***
BROOKLIN	600 à 1000	700 à 1100	900 à 1200	***
BUTANTÃ	****	400 à 650	600 à 1000	1500
CAMPO BELO	500 à 700	800 à 1000	1200 à 1800	2000 à 3500
ITAIM	500 à 750	750 à 1000	1500 à 3000	***
JARDIM PAULISTA	550 à 700	900 à 1300	850 à 1400	1600 à 2100
MOEMA	550 à 650	750 à 1500	1000 à 2500	1500 à 3100
MORUMBI	400 à 650	400 à 800	700 à 1800	1200 à 2800
PARAÍSO	600 à 900	500 à 1200	900 à 1000	****
PINHEIROS	550	400 à 1000	650 à 1600	1500 à 2200
VILA MADALENA	450 à 800	500 à 1000	1150 à 3500	***
VILA MARIANA	500 à 700	700 à 800	800 à 1300	1300 à 1500
VILA NOVA CONCEIÇÃO	650 à 750	650 à 1800	1500 à 3000	***
VILA OLIMPIA	550 à 650	600 à 1100	800 à 1200	***
Fonte: jornais de São Paulo				



A DIRCEU & TADEU, visando agilizar os trâmites, irá centralizar os processos de mudança com Aluisio Macedo – Serviços Gerais (ramal 6070) e contará com o apoio do escritório de compras de BH.

#### 4. Instituições de Ensino

Fornecemos, abaixo, uma relação de Instituições de ensino, para consulta e pesquisa de interesse:

Colégio	Unidade / Endereço	Telefone	Cursos	Mensalidade	Matrícula
<b>AUGUSTO LARANJA</b>	Moema	241. 4433	Maternal à 4ª série(Ensino Fund.)	R\$561,00	R\$382,00
	Al. Pamaris, 179		5ª à 7ª série(Ensino Fund.)	R\$667,00	R\$458,00
	Campo Belo	542. 9940	8ª série(Ensino Fund.)	R\$717,00	R\$474,00
	Rua. Vieira de Moraes, 231 www.augustolaranja.com.br		1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$788,00	R\$514,00
<b>ANGLO LATINO</b>	Aclimação	279. 9311	Educação Infantil (à partir 2 anos)	R\$575,00	Corresponde ao valor de uma mensalidade
	Rua.Muniz de Souza, 1051 www.anglolatino.g12.br		1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$526,00	
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$709,00	
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$839,00	
<b>BANDEIRANTES</b>	Paraíso	5087. 3500	5ª à 7ª série(Ensino Fund.)	R\$781,00	Não há taxa
	Rua Stela, 268 www.colband.com.br		8ª série(Ensino Fund.)	R\$800,00	
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$850,00	
<b>BATISTA BRASILEIRO</b>	Perdizes	3474. 6363	Educação Infantil	R\$345,00	R\$311,00
	Rua. Dr. Homem de Melo, 537 www.cbb.g12.br		1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$436,00	R\$392,00
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$474,00	R\$427,00
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$611,00	R\$554,00
<b>CIA DE MARIA</b>	Vila Nova Conceição	3842. 5403	Educação Infantil( 2 à 6 anos)	R\$433,00	R\$400,70
	Rua: Afonso Brás, 847 www.compa-sp.com.br		1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$499,00	R\$461,72
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$539,00	R\$490,80
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$599,00	R\$545,68

Colégio	Unidade / Endereço	Telefone	Cursos	Mensalidade	Matrícula	Observações
<b>DANTE ALIGHIERI</b>	Cerqueira Cesar Al. Jaú, 1061 Www.dantealighieri.om.br	287. 7645 Ramal:116	Maternal	R\$556,00	R\$200,00	Aceitam transferência no início e no . Meio do ano (em julho não é aceita Transferência para 3º ano do Ensino Médio) Taxa de avaliação pedagógica = R\$25,00
			Jardim e pré	R\$564,00		
			1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$564,00		
			5ª à 8ª série(Ensino Fund.)	R\$634,00		
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$691,00		
<b>MIGUEL DE CERVANTES</b>	Morumbi Av. George João Saad, 905 www.cmc.com.br	3779. 1820	Educação Infantil (à partir 4 anos)	R\$616,92	Corresponde ao valor de 01 mensalidade.	Ensino Médio - Aulas período manhã Aceitam transferência no início e no meio do ano.
			1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$655,31		
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$694,42		
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$868,31		
<b>RIO BRANCO</b>	Jardins Av.Higienópolis,996 www.crb.g12.br	3662. 2900	Educação Infantil	R\$456,00	Não há taxa	Aceitam transferência no início e no meio do ano (exceto alunos repetentes)
			1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$526,00		
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$586,00		
<b>SAGRADO CORAÇÃO DE JESUS</b>	Perdizes Rua: Cel.Melo Oliveira, 221 www.colegiosagrado.com.br	3874.8400 5182. 2155	1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$ 710,00	Corresponde ao valor de 01 mensalidade.	Aceitam transferência no início e no meio do ano.
			Educação Infantil (3 à 6 anos)	R\$434,00		
			1ª à 4ª série(Ensino Fund.)	R\$502,00		
			5ª à 8ª série(Ensino Fund.)	R\$555,00		
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$670,00		

Colégio	Unidade / Endereço	Telefone	Cursos	Mensalidade	Matrícula	Observações
<b>SANTA CRUZ</b>	Alto de Pinheiros Av. Arruda Botelho, 255 www.santacruz.g12.br	3022. 4655	Educação Infantil-pré 1ª e 2ª série	R\$780,00	Não há taxa	Só aceitam transferência no início do ano.
			3ª e 4ª série (Ensino Fund.)	R\$710,00		
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$780,00		
			1º (Ensino Médio)	R\$900,00		
			2º e 3º (Ensino Médio)	R\$870,00		
<b>SANTO AMÉRICO</b>	Morumbi Rua: Santo Américo, 275 www.csasp.g12.br	3742. 1888	1ª à 4ª série(Ensino Fund.)	R\$925,18	Não há taxa	Aulas em período integral. Aceitam transferência no início e no meio do ano. Taxa de R\$150,00 para reserva de vaga.
			5ª à 8ª série(Ensino Fund.)	R\$1034,91		
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$1162,81		
<b>SÃO LUÍS</b>	Cerqueira Cesar Rua: Hadook Lobo, 400 www.saoluis.org	3138. 9600	Educação Infantil( à partir 3 anos)	R\$478,00	Corresponde ao valor de 01 mensalidade.	Da 5ª série(Ensino Fund.)ao 3º(Ensino Médio) - aulas no período da manhã. Aceitam transferência no início e no meio do ano.
			1ª à 4ª série (Ensino Fund.)	R\$562,00		
			5ª à 8ª série (Ensino Fund.)	R\$688,00		
			1º ao 3º ano (Ensino Médio)	R\$720,00		

## 5. Financiamentos imobiliários

- Relacionamos, na Tabela do apêndice 9.2, algumas instituições bancárias próximas ao endereço da DT em SP, que já foram contatadas para apoio na obtenção de financiamentos para aquisição de imóveis.
- Caso opte por outra agência da CEF, favor mencionar o Convênio Caixa do Trabalhador - Empresa: código 000000-1.

## 6. Hotéis conveniados – Período de Carência

### ▪ 1ª Opção:

#### **Parthenon Royal Brooklin**

Rua Sansão Alves dos Santos, 373 Brooklin

04571-090 São Paulo – SP

Tel.: 11 5501-6911 Fax: 11 5501-6910

e-mail: royalbrooklin@accorbrasil.com.br

Distâncias:

Do aeroporto de Congonhas: 7 km

Do escritório da DT: 100 m

### 2ª Opção:

#### **Parthenon The World**

Rua Gomes de Carvalho, 1005 Vila Olímpia

045047-004 São Paulo – SP

Tel.: 11 3049-6700 Fax.: 11 – 3049-6937

e-mail: theworld@accordbrasil.com.br

Distâncias:

Do aeroporto de Congonhas: 5,6 km

Do escritório da DT: 2,1 km

### **Atenção:**

As reservas deverão ser feitas através da Expansão Turismo - Posto DT, em Belo Horizonte – ramais: 6078/6088.

A solicitação de reserva deverá estar autorizada pelas pessoas credenciadas. Bebidas alcoólicas e lavanderia são despesas particulares.

## 7. IMOBILIÁRIAS

Estamos indicando as imobiliárias abaixo relacionadas para apoio na locação ou aquisição de imóveis em São Paulo:

## 9.7 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE TRANSFERIDOS

**Objetivo:** Conhecer a realidade dos profissionais transferidos de BH para SP, quanto aos aspectos pessoais e profissionais.

Nos aspectos pessoais procuramos averiguar a adaptação à cidade de São Paulo: transferência da família, satisfação com as condições de moradia, enfim, como estão se sentindo após a mudança para São Paulo.

Quanto aos aspectos profissionais buscamos informações sobre suas percepções sobre a Construtora DIRCEU &TADEU hoje: gestão, clima interno, comunicação, etc, ou seja, como estão percebendo a Empresa após todas as mudanças.

**Público:** Participaram das entrevistas 60 profissionais de todas as Áreas de Gestão, Diretoria Financeira e Construção Internacional transferidos para São Paulo.

**Período:** As entrevistas foram realizadas no período de 14.06.02 a 12.07.02

### ASPECTOS QUANTITATIVOS

Itens abordados e frequência de respostas:

TÓPICOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Identidade DT	56	93 %
Mudança das pessoas para São Paulo	21	35 %
Comunicação Interna	20	33 %
Mudança da DT para São Paulo	26	43 %
Carreira	18	30 %
Benefícios	16	26 %

## **ANÁLISE DOS ASPECTOS QUALITATIVOS**

### **Identidade DT**

93% dos profissionais falam da necessidade de Empresa deixar claro para seus empregados a estratégia do Negócio Construção, quais são os rumos da Empresa e suas principais diretrizes.

“O fato de não termos esta visão gera desconfiança e intranquilidade, acompanhadas de um clima interno ruim”.

“A mudança de presidente e as novas diretrizes nunca foram divulgadas” . Os entrevistados pedem que a Empresa se posicione quanto ao futuro, perspectivas, resultados e seu planejamento estratégico, de médio e longo prazo.

Acreditam que a DT, depois de todo o processo de mudanças, que culminou com a vinda para São Paulo, precisa resgatar sua identidade. A ida dos executivos das famílias DIRCEU &TADEU e para o Conselho, deixando as funções executivas, e as mudanças das presidências trouxeram incertezas

### **Mudança das pessoas para São Paulo**

Alguns aspectos são mencionados como dificultadores da transferência de algumas famílias para São Paulo.

São eles: Custo de Vida, medo da violência, solidão e contato social mais restrito, devido à demora em se criar vínculos afetivos e fazer amizades, e insegurança quanto ao futuro da DT.

Existem profissionais casados e jovens, que, em momento algum, pensam em trazer suas famílias.

### **Comunicação Interna**

Presente em 33% dos depoimentos, o tema Comunicação foi apontado como um fator crítico.

As lideranças foram apontadas como as principais responsáveis pela não disseminação de informações da Empresa junto às equipes.

Pudemos perceber a falta de reuniões formais e de comunicados das lideranças que pudessem posicionar os empregados quanto às notícias da DT, gerando um clima de desconsideração e de descaso.

As pessoas se ressentem de comunicados “oficiais” para estancar, ou mesmo diminuir, os boatos freqüentes. Faltam “agressividade”, transparência e agilidade nestes processos;

Muitos depoimentos apontam para uma lógica, até pertinente, que leva os empregados a acreditar em boatos, como, por exemplo, o retorno da sede para BH.

Estas mesmas pessoas acreditam que faltou um comunicado oficial sobre o assunto para dar fim às especulações.

Outros aspectos analisados foram os atrasos quanto ao PRV, o calendário de feriados e de festas de final de ano, a mudança do presidente, as novas diretrizes.

No caso do PRV, já que houve um comunicado oficial, extensivo à todos, do processo e de seus critérios e a data de pagamento de 16 de maio, seria natural que, havendo atraso, o mesmo processo de comunicação oficial acontecesse. Como resultado, a expectativa ficou negativa, e muitos passaram a acreditar que o prêmio seria reduzido.

### **Mudança da DT para São Paulo**

Há uma resistência em 43% dos profissionais em acreditar que a Construtora DIRCEU &TADEU realmente se mudou para São Paulo.

Não conseguem perceber a finalidade de tal mudança, questionando por que a Empresa se mudou para São Paulo, já que, na visão dessas pessoas, a Empresa funciona bem em qualquer lugar.

Acham, inclusive, que a Empresa está funcionando da mesma forma que estava em Belo Horizonte. Ressentem-se da ausência dos donos na Sede.

Muitos sentem, na verdade, que não se mudaram e sim que estão em São Paulo “a trabalho”, temporariamente, chegando a crer que “mais dia, menos dia” irão voltar para Belo Horizonte.

### **Carreira**

Por outro lado, 30 % dos entrevistados notam claramente que a mudança para São Paulo significou crescimento profissional, porque passaram a atuar de forma mais estratégica, tendo um aumento em suas atribuições e responsabilidades, assumindo assim, um papel mais importante na Área / Empresa.

Demonstram também interesse em participar de programas de treinamento, solicitando que a Empresa volte a investir na capacitação / desenvolvimento de seus empregados.

### **Benefícios**

Os entrevistados criticaram a falta de reajuste no Vale Refeição, assim como a falta de convênios. Neste aspecto, foi citado por muitos o ocorrido com a



Drogasil, e que os argumentos não foram convincentes para não usufruir de descontos, já que não teria custo para a Empresa.

Saúde Bradesco com hospitais top de linha – A cobertura em BH era mais dirigida para os melhores hospitais, fato que não acontece aqui.

Feriados e Recesso de fim de ano – Criou-se uma expectativa de que a Empresa seria solidária com o fato das famílias dos transferidos terem permanecido em Minas, e com isso criasse oportunidade de fazer “pontes” em feriados prolongados, como ocorreu por 2 vezes no ano passado.

A não ocorrência disso trouxe um sentimento de desconsideração para muitos. Estes sugeriram um calendário de horas extras para compensação para resolver a questão.

Há um descontentamento quanto aos salários, cujo alto custo de vida em SP já teria absorvido o percentual quando da transferência, principalmente no caso dos profissionais de nível I a IV.

#### QUADRO COMPARATIVO

Para fecharmos com uma análise qualitativa / quantitativa, apresentamos um resumo final dos transferidos, divididos em 3 categorias:

- Percentual de profissionais que se transferiram para São Paulo acreditando no grande projeto da **Mudança** – trouxeram suas famílias e se estabeleceram na cidade;.

- Percentual de profissionais que, transferidos, se encontram na “ponte aérea BH / SP”; numa situação de **transição**,

- Percentual de profissionais que, transferidos, mantém o desejo, consciente ou inconsciente de **voltar** para BH.

Área	Mudaram	Transição	Volta
Recursos Humanos	100%		
Qualidade & Sistemas	80%		20%
Engenharia	37%	63%	
Suprimentos	57%	28%	14%
Controladoria	30%	30%	40%
Planejamento	100%		
Jurídico	50%	50%	
Financeiro	50%	50%	
Internacional	57%	43%	
Mercado SULMG	50%	50%	

## **AÇÕES**

Transferidos – Ação gerencial sobre aqueles que não estejam adaptados a São Paulo, e que tenham uma postura de resistência quanto a se fixarem aqui. Planejar a substituição dos casos críticos. Identificar aqueles que são fontes de boataria e de disseminação de idéias negativas.

Promover eventos para criar vínculos com a cidade – uma festa, um churrasco, disponibilizar ingressos para teatros / shows ou uma ação social de voluntariado.

Incremento dos processos de comunicação – Formalização das decisões e das posições da Empresa. Como disse um participante:

“mesmo que seja pra dizer “não”, é melhor ter a resposta”.

Criação de um calendário de reposição de horas para “pontes” em feriados às 3<sup>as</sup> e 5<sup>as</sup> feiras. Volta do recesso de fim de ano, como horas compensadas ou férias coletivas.

Divulgação de resultados e metas da DT com reuniões disseminadas entre a equipe, para todos os níveis, e com a presença do Presidente.

### ASPECTOS ABORDADOS

Expectativa de mudança na carreira	1
Falta de um direcionamento, rumo, visão do Negócio Construção	17
Falta de estratégica do Negócio Construção (DT e Áreas) gerando desconfiança e intranquilidade.	9
Necessidade do Presidente se posicionar, mostrar a cara.	10
Expectativa de Participação em Programas de Treinamento	7
Crítica em relação a não emendar feriados	7
Solidão e ressentimento pela dificuldade de contato social difícil em São Paulo	9
Perda de identidade, mudança do ritmo da DT com a saída do JR.	11
Custo de vida e violência dificultando mudança e adaptação em São Paulo	8
Dificuldade em perceber a finalidade da Empresa ter se mudado para São Paulo	8
Sente que está em São Paulo “a trabalho”	10
Frustração quanto às mudanças dos projetos a serem implantados em 2002	6
Críticas do Processo de Comunicação – PRV	20
Decisões lentas, de volta às mãos do Conselho, parecendo a mesma empresa que estava em BH	5
Crítica à gestão da DT, baseada fortemente em redução de custos	2
Críticas à Divisão Construção Brasil – Internacional.	3
Críticas à Gestão de Área de Engenharia centralizada e ao Gerente da Área	4
Não mudou por não ter segurança quanto aos rumos /diretrizes da DT	4
Percebe que teve oportunidade de crescimento com a mudança da DT para São Paulo.	10
Sentimento de que estamos paralizados, que algo vai acontecer, mudar.	4
Percepção de que o clima interno na DT hoje não é bom, com muito individualismo, mais frio.	5
Ausência dos donos da Sede revelando distância do Negócio Construção ou arrependimento de terem transferido a Sede para São Paulo.	3
Remuneração/ Benefícios	16